

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Management a marketing v klubech ledního hokeje  
Management and marketing in Ice Hockey Club's

Student:

Jan Dresler

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Miloš Kosík, Ph.D.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 3. května 2010

-----  
Jan Dresler

### **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat Mgr. Miloši Kosíkovi, Ph.D. za odborné vedení a pomoc, dále vedení HC Plzeň 1929 za poskytnutí informací pro zpracování bakalářské práce.

# Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>5</b>
1.1. Cíle práce .....	6
1.2. Metodologie práce .....	6
<b>2. Teoretické vymezení pojmů .....</b>	<b>8</b>
2.1. Typologie sportovních organizací .....	13
2.2. Specifikace obecných manažerských funkcí a činností ve sportu .....	17
2.3. Možnosti získávání financí ve sportu .....	22
<b>3. Analýza manažerských činností v hokejovém klubu .....</b>	<b>25</b>
3.1. Historie klubu .....	25
3.2. Sportovní charakteristika klubu .....	26
3.3. Management klubu .....	28
3.4. Město Plzeň .....	32
3.5. Příjmy klubu .....	33
3.6. Výdaje klubu .....	37
3.7. Finanční náklady u hráčů mládežnického hokeje v HC Plzeň .....	40
<b>4. Sportovní reklama a sponzoring v hokejovém klubu.....</b>	<b>42</b>
4.1. Občanské sdružení HC Plzeň 1929 .....	42
4.2. Společnost s ručením omezeným HC Plzeň 1929 .....	42
<b>5. Shrnutí výsledků šetření, návrhy a doporučení .....</b>	<b>51</b>
5.1. Srovnání s extraligovými kluby v ČR a se zahraničím .....	52
5.2. Budoucnost plzeňského hokeje .....	53
5.3. Návrhy a doporučení .....	54
<b>6. Závěr .....</b>	<b>55</b>
Seznam použité literatury .....	57
Seznam zkratk .....	58
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce .....	59
Přílohy .....	60

# 1. Úvod

Bakalářská práce, kterou právě otvíráte, se zabývá managementem ve vybraném hokejovém klubu. V současné době dosahuje příjem ze sportovního odvětví nezanedbatelné výše a jedná se o velmi specifickou ekonomickou oblast, což si vynutilo v nedávné době vytvoření nového pojetí managementu tzv. sportovního managementu a zároveň vznikla i profese sportovního manažera.

V mnoha sportovních organizacích, sportovních výborech či ve vedení sportovních družstev v nejvyšších soutěžích nalezla tato funkce své uplatnění. Neboť pokud chce jakákoliv organizace se dále aktivně rozvíjet, efektivně fungovat a dosahovat stanovených cílů, s čímž je spojena i jistá prosperita, musí především fungovat správné řízení této organizace, její management. Ne jinak tomu je i v ledním hokeji a v hokejových klubech.

Hokej, který vznikl koncem 19. století v Kanadě, se brzo rozšířil do Evropy. V České republice byla tato hra od počátku velmi populární, proto vznik hokejových klubů na sebe nenechalo dlouho čekat. Jedním takovým byl a je od počátku 20. století plzeňský hokejový klub - HC Plzeň 1929, který se pohybuje, s několika výjimkami, stále v nejvyšší hokejové soutěži.

Důvod, proč jsem si tento klub vybral pro svou bakalářskou práci, je jeho vysoká sportovní úroveň a zároveň propracovanost managementu, která mu umožňuje se stále udržet na špici mezi nejlepšími kluby. Také jsem již tři roky v klubu zaměstnán jako hráč a jednou bych rád působil manažerské pozici u některého z hokejových klubů.

Během sepisování své práce a již tříletého působení v tomto klubu jako hráč, jsem se seznamoval s fungováním klubového managementu a s povinnostmi, které v souvislosti s vedením vrcholového klubu nastávají. Zejména jsem se zaměřil na způsoby získávání finančních prostředků a na rozsah výdajů, s kterými se klub během roku setkává. Z vlastní iniciativy se ve své práci podrobně zmiňuji o současné finanční náročnosti tohoto sportu pro začínající hráče a potažmo pro mládežnické kluby, neboť mě zajímalo o kolik se výdaje zvýšily od dob, kdy jsem před dvaceti lety začínal sám s hokejem.

Výsledky mé bakalářské práce by měly přispět k objasnění současné situace, jak si u nás vedou vrcholové kluby. Zároveň by mé zjištění mohlo pomoci informovat prvoligové kluby, které pomýšlí na extraligovou soutěž, s jakými výdaji musí počítat a jak by měly postupovat v případě zajišťování potřebných financí.

## **1.1. Cíle práce**

Hlavní cíl bakalářské práce je na základě zjištěných údajů o řízení managementu v hokejovém klubu HC Plzeň 1929 poukázat na manažerské činnosti se zaměřením na sponzoring a reklamu v hokejovém klubu.

Úkolem je nashromáždit co nejvíce údajů o výdajích a příjmech v klubu za celou sezónu 2009/10 a v jaké výši. Zvláštní kapitola bude věnována problematice získávání finančních prostředků formou sponzoringu a reklamy. Okrajově se také budu zabývat současnou finanční náročností pro mladé začínající hokejisty.

Na závěr bakalářské práce zhodnotím ze zjištěných skutečností současný stav plzeňského klubu, jeho fungování a tím i jeho úroveň.

## **1.2. Metodologie práce**

### **Interpretace dat**

Zpracovávání bakalářské práce jsem zahájil prostudováním dostupné literatury a dalších písemných pramenů týkající se tématu bakalářské práce. Jednalo se o sportovní tisk a časopisy (Pro Hockey, Sport aj.), internetové stránky (E-sport.cz, Hokej.cz, Hokejportal.cz, Idnes – hokej.cz, Sportovninoviny.cz aj.), seznámení se s zákony (Zákon o podpoře sportu, ustanovení vlády týkající se sportu, s obchodním a občanským zákoníkem aj.) a dalšími souvisejícími dokumenty (Analýza financování sportu v České republice, Zásady programu státní podpory sportu – 2010, Evropská charta sportu, Bílá kniha sportu aj.). Poté jsem se zaměřil na sběr dat potřebných k rozboru managementu a financování u zvoleného klubu pomocí tří sociologických metod (studium písemných pramenů, rozhovor a dotazník).

Informace o klubovém managementu a financích HC Plzeň jsem zjišťoval formou rozhovorů se zástupci vedení klubu a čerpání údajů z dokumentů týkající se plzeňského klubu (Stanovy HC Plzeň o.s., Výpis z obchodního rejstříků, internetových stránek - HC Plzeň a města Plzeň, ČSLH, MŠMT, ČSTV aj.).

Rozhovory jsem vedl s čelními představiteli klubu jmenovitě s panem Ebrmannem za HC Plzeň 1929 s.r.o a s panem Černým za občanské sdružení HC Plzeň 1929. K získávání informací o nákladech na hokej v žákovských kategoriích jsem využil metodu dotazníků. Respondenti byli vedoucí jednotlivých sportovních tříd a družstev, rodiče a hlavně mladí hokejisté.

Po nashromáždění většiny informací jsem přikročil k vyhodnocení těchto dat. Při zpracovávání údajů v rámci této bakalářské práce jsem použil programy Word 2003 a Excel 2003 (Microsoft Office Professional Edition).

### **Použité sociologické metody**

K získávání dat a podkladů k bakalářské práci jsem použil následující metody:

1. *metoda studia písemných pramenů* (této metody se užívá tam, kde písemné prameny tvoří základní podklad informací, nebo se jí užívá jako doplňující metody k ostatním metodám. Tato metoda se liší ve studiu historických pramenů a pramenů současných).

Základním úkolem při použití této metody je výklad zkoumaných fakt, jejich srovnání s pracovní hypotézou a jejich potvrzení nebo zamítnutí. U všech použitých písemných materiálů je nutno vždy charakterizovat dobu, autory a jejich postoje k dané problematice. U všech údajů je nutno citovat prameny, na které se odvoláváme [6].

2. *metoda rozhovoru* = interview (rozhovor je považován za nejdůležitější metodu společenského výzkumu. Je to nejrozšířenější forma šetření a uvádí se jako nejčastější metoda při reprezentativním šetření).

Výzkumný rozhovor je ucelená soustava ústního jednání mezi dotazovatelem a dotazovaným, v němž výzkumník získává informace prostřednictvím otázek, směřujících k zjištění skutečnosti vztahující se ke zkoumané realitě. Při rozhovoru je nutno klást správné otázky, jejichž náplň a pořadí je třeba předem promyslet [6].

3. *metoda výzkumu dotazníkem* (metoda výzkumu dotazníkem je v současné době nejrozšířenější metodou sociologického výzkumu, opírá se o písemné záznamy odpovědí na písemně kladené otázky. Výhoda této metody spočívá v možnosti statistického zpracování, v možnosti opakovaného využití téhož materiálu z hlediska různých třídění a v tom, že ji obvykle není třeba doplňovat dalšími metodami).

Metoda dotazníkem se opírá o písemné zaznamenávání odpovědí dotazovaného na písemné otázky dotazníku. Specifičnost metody spočívá v tom, že předmětem analýzy se stávají odpovědi na pevně a pro všechny dotazované stejně formulované otázky. Dotazovaný odpovídá a odpovědi zapisuje zcela sám, bez jakéhokoli prostředníka. Při sestavování dotazníku je nutno opět dbát jistých pravidel, aby byl účinný a dále zpracovatelný [6].

## **2. Teoretické vymezení pojmů**

### **Sport**

Sport, neboli z latinského „disportare“ (bavit se), existuje řada definic. Obecně lze říci, že všechny definice postihují sport buď v užším smyslu jako výsledek tělocvičných aktivit nebo sport v širším slova smyslu, jako společenský faktor. S.Titl (1963) chápe sport jako, formu tělesné výchovy, jejímž specifickými rysy jsou snaha po dosažení maximálního výkonu, specializace, soutěžení, závodění, trénink [4].

### **Kolektivní sport**

Kolektivní sport je určen skupině hráčů, kteří nastupují za jasně daných pravidel proti druhé skupině hráčů. Je opakem individuálních sportů. Důležitější než výkony jednotlivců je souhra celého týmu a vzájemná součinnost, závisí na tom konečný výsledek i výkon. Každý jednotlivec má postavení v týmu, které musí respektovat.

### **Lední hokej**

Patří mezi nejrychlejší sporty světa. Hraje se na ledě a jeho cílem je dát více gólů než soupeř. Do branky se snaží hráči dostat puk pomocí hokejových holí, pohybují se na bruslích. Hřiště je ohraničeno mantinely. Na hřišti proti sobě nastupuje pět hráčů v poli a jeden brankář. V týmu je obvykle dvacet hráčů a dva brankáři. Hráči se mohou střídát libovolně během hry. Hry se účastní tři rozhodčí, jeden hlavní a dva čároví, kteří odpovídají za dodržování pravidel. Hrají se tři třetiny po dvaceti minutách čistého času. Nejvyšší českou soutěží je extraliga, dále pak první liga, druhá liga a krajský přebor [7].

### **Management**

Anglický pojem management odpovídá českému pojmu „řízení“ a to především řízení podnikové ve smyslu uceleného řízení všech podnikových činností. Prozatím nebyla vymezena definice, která by zahrnovala komplexně vše, co pod daný termín patří.

Abychom přiblížili chápání pojmu management, je nutno tento pojem rozdělit do tří skupin

- vedení lidí
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky
- předmět odborného a vědeckého studia a jeho účel [2]



## **Manažer a jeho role**

Manager je profesionální odborník, který musí zvládnout komplexní náročnost několika rolí. Manažerské role se dají členit na interpersonální, informační, rozhodovací, administrativní a další. Role se často doplňují, překrývají a navazují na sebe [4].

## **Sportovní management**

Vznik tohoto pojmu si vynutila sama tělovýchovná a sportovní praxe, pro efektivní využívání velkých finančních částek, které ve sportu kolují.

Sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, klubů, družstev, které alespoň zčásti realizují podnikatelsky orientované aktivity. Dále jde o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb.

Komponenta managementu zahrnuje nejen manažerské řídicí funkce jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu, ale i takové oblasti jako je účetnictví, marketing, ekonomie, finance, právo, komerce. Podle J.B. Parkse (1998) jsou pro sportovní management charakteristické tři jedinečné aspekty, které jej odlišují od jiného řízení v podnikání:

- sportovní marketing
- podnikání ve sportu
- zaměstnání v průmyslu, který vyrábí sportovní zboží [4]

## **Sportovní manažer**

Jedná se o manažera na úrovni vedení sportovní činnosti (vedoucí sportovního družstva či jednotlivců, specialisté na sportovní akce apod.), na úrovni řízení určitého sportovního spolku (členové výkonných výborů sport. a tělových. svazů, sekretáři apod.) a manažeri v podnikatelském sektoru (výroby sportovního zboží či sportovních tělovýchovných služeb, pracovníci reklamních a marketingových agentur apod.) [1].

Sportovní manažer je nucen zvolit svoji profesní specializaci podle místa svého působení a svými specifickými znalostmi musí vyjít vstříc prostředí. Všechny manažerské profese musí zahrnovat jakoukoliv kombinaci spojenou s plánováním, organizováním, personalistikou, vedením lidí a kontrolou [4].

## **Manažerská činnost v oblasti sportu a tělovýchovy**

Oblast činnosti a funkce sportovního manažera je velmi rozsáhlá. Obsahuje jak základní činnosti manažera tak i specifické činnosti týkající se sportovního odvětví [2]. Manažerská

činnost lze vymezit podle úseku, které jsou nutnou součástí každého sportovního klubu. V každém úseku se pak vyskytuje celá řada činností souvisejících s prací manažera

Jedná se o :

- úsek činnosti hlavního manažera
- úsek sportovní činnosti
- marketingový úsek
- úsek provozní
- úsek ekonomický [4]

## **Marketing**

Marketing znamená ve volném překladu "práci s trhem", význam je však širší. Úspěšný marketing začíná zajištěním potřeb a požadavků zákazníka, poté přichází na řadu navržení produktů, které by tyto potřeby uspokojily. Konečným výsledkem je dobře fungující trh, efektivnější tým, že zákazník je lépe uspokojen a firma dosahuje vyšších zisků [4].

## **Marketing ve sportu**

Nástin marketingové koncepce sportovní organizace (klubu) uvádí nabídku pro zákazníky, opírá se o analýzu trhu a stanovuje ekonomické, sportovní a sociální cíle krátkodobé i dlouhodobého charakteru.

V marketingu se využívá určitých marketingových nástrojů. Čtyři základní podle E.J.McCartyho jsou:

- *produkt* (rozumí se jak výrobky spotřební, průmyslové a tak i služby, vše musí mít vlastnosti, které vyhovují požadavkům zákazníka)

**X sportovní produkt** - je produkt dáváný na trh tělesnou výchovou a sportem a má dvojitou povahu materiální a nemateriální. Materiální produkty odpovídají všem teoriím o zboží (sportovní oblečení, nářadí, náčiní atd.), nemateriální produkty se liší od ostatního zboží a na trh se dodává jedinečným způsobem (sportovní akce, výkon sportovců, výzkum ve sportu, atd.) [4].

- *cena* (je stanovena tak, aby umožňovala podniku realizovat nutný zisk, ale byla přijatelná i pro zákazníka)

**X cena sportovního produktu** – rozumíme vedle ceny materiálního také cenu nemateriálního sportovního produktu. Právě zde je stanovení ceny velmi obtížné, neboť se

v ní odráží „cenu prožitku“ toho kterého spotřebitele a další specifické faktory tohoto typu produktu

- *distribuce, prodej* (přestavuje vše co souvisí s dopravou a výběrem nejlepšího prodejního místa)

**X umístění produktu na trhu** - analyzujeme dostupnost sportovního produktu, geografické rozmístění trhu, podmínky distribuce sportovního produktu. Sportovní zařízení musí být dostupné, mít atraktivní vzhled, působit příjemně a mělo bezpečné okolí. Na stejném místě často dochází k produkci a spotřebě sportovního produktu [4].

- *marketingová komunikace, propagace* (všechny formy a typy komunikace, kterými se firmy snaží přesvědčit a ovlivnit znalosti, postoje a chování zákazníka ve vztahu k danému produktu). Využívá se k tomu opět určitého nástrojů, tzv. komunikační mix, který má čtyři základní prvky – reklamu, podporu prodeje, publicitu, osobní prodej. V moderním pojetí je tento mix rozšířen ještě o přímý marketing a sponzoring.

**X hlavním cílem propagace ve sportu** je informovat potenciální zákazníky, cílovou skupinu a podporovat jejich angažovanost ve sportu [4].

### **Sportovní marketing**

Sportovní marketing neznamena především prodej, propagaci a styk s veřejností, ale i komplexní funkci, proces, který vede k implementování aktivit pro produkci, stanovení ceny, propagaci a distribuci sportovních podniků tak, aby byly spokojeny potřeby zákazníků.

Ve srovnání s jinými oblastmi hospodářství je ovlivněn především specifickou tržní situací, ke stanovení ceny, propagaci a distribuci sportovních podniků tak, aby byly uspokojeny potřeby spotřebitelů a přitom bylo dosaženo cílů sportovní organizace (klubu).

Při vytváření sportovní strategie se musí počítat se všemi speciálními charakteristikami sportu a orientovat je k zákazníkům sportovních organizací [3].

### **Sponzorování (Sponzoring)**

Jedná se o partnerský vztah mezi hospodářstvím (firmou, podnikem) na jedné straně a sportem, přičemž dochází k uspokojování zájmů obou zúčastněných stran. Jedná se o vazbu mezi sponzorem a sponzorovaným, kdy peněžní, věcné prostředky a služby se dávají k dispozici osobám a organizacím působícím ve sportu. Jedná se o specifickou formou

partnerství mezi sponzorem a sponzorovaným, kde každý dosáhne svých cílů pomocí druhého [4].

### **Sponzoring ve sportu**

Sponzorování představuje významný specifický prostředek sloužící k získání dodatečných finančních zdrojů, věcných darů, produktů a služeb osobám a organizacím ve sportovních a kulturní a sociální oblasti, za účelem dosažení jejich marketingových cílů. Současný sponzoring, jako nástroj marketingu, je založen na principu služby a protislužby .

Sponzoring dále znázorňuje významný specifický prostředek k zabezpečení dodatečných finančních zdrojů sloužících k naplnění cílů a realizaci všech aktivit sportovních organizací, spolků a klubů, ale také jednotlivců, kteří usilují o získání finančních prostředků pro svoji rozsáhlou činnost. Sponzor pak očekává od sponzorovaného plnění předem dohodnutých protislužeb. Sponzoring balancuje na pomezí reklamy a daru a lze ho chápat jako právní vztah mezi tím, kdo příspěvek poskytuje a tím, kdo takový příspěvek přijímá a plynou mu z toho vůči sponzorovi určité povinnosti a závazky. Tím se sponzoring odlišuje od reklamy, kdy plátce – zadavatel reklamy sleduje úmysl přímo propagovat své podnikatelské aktivity. Typy sponzoringu ve sportu jsou exkluzivní sponzor, hlavní sponzor, vedlejší sponzor, kooperační sponzor. Charakteristické formy sponzoringu ve sportu jsou sponzorování jednotlivých sportovců, sponzorování sportovních týmů, sponzorování sportovních akcí, sponzorování sportovních klubů a sponzorování sportovních institucí [4].

### **Reklama**

Reklama je jakákoliv placená forma neosobní prezentace zboží, myšlenek a služeb prostřednictvím různých médií. Jejich cílem je informovat a přesvědčit.

Definice schválena Parlamentem České republiky (1995) zní: Reklamou se rozumí přesvědčovací proces, kterým jsou hledáni uživatelé zboží, služeb nebo myšlenek prostřednictvím komunikačních medií (rozhlas, televize, tisk, internet, plakáty, atd.)

Základní funkce reklamy jsou – informovat, ovlivňovat, upomínat [4].

### **Sportovní reklama**

Reklama se stává v životě jednotlivých subjektů naší tělesné výchovy a sportu stále důležitějším faktorem jejich ekonomické činnosti. Příjmy z reklam tvoří významnou a nezanedbatelnou položkou všech příjmů, tělovýchovných a sportovních organizací.

Sportovní reklama v souvislosti se sponzorskými vztahy se často bere jako protivýkon nabízený sponzorovi za smluvně dohodnutých finančních a dalších podmínek.

Existuje řada forem či druhů sportovní reklamy – reklama na dresech a sportovních oděvech, na startovních číslech, na mantinelu, palubovce, ledové ploše, na sportovních náčiních, na výsledkových tabulích a ukazatelích, reklama na vstupenkách, plakátech, na propagačních materiálech, na billboardech, internetu, televizních přenosech a mediích [4].

## **2.1. Typologie sportovních organizací**

Většina organizací působících v České republice v oblasti výkonnostního a vrcholového sportu používá právní formu občanského sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružení občanů. Vedle těchto sportovních organizací s právní formou - společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti, příspěvkové organizace zřízené státem a obcemi atd. V České republice zatím neexistuje speciální právní norma upravující specifickou oblast sportu a tělesné výchovy. Proto se jednotliví sportovci, sportovní organizace a kluby řídí při své činnosti především ustanovením občanského zákazníka [4].

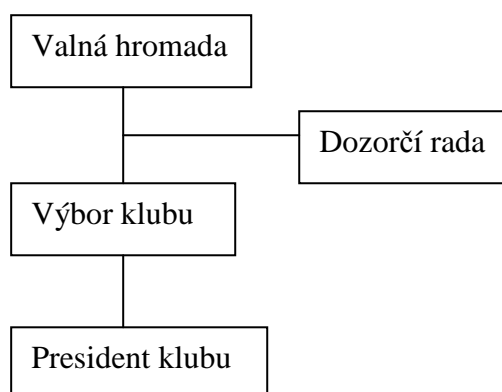
### **Občanské sdružení**

Pokud je pro hokejový klub zvolena forma občanského sdružení, řídí se jeho vznik, fungování i zánik předpisy občanského práva, a to zákonem č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Občanská sdružení vznikají dle principu registračního, kdy tzv. přípravný výbor podá na Ministerstvo vnitra České republiky návrh na registraci občanského sdružení, ke kterému musí být přiloženy stanovy. Pokud jsou splněny zákonem stanovené náležitosti, ministerstvo sdružení zaregistruje [13].

Ve stanovách sdružení musí být uvedeny: název sdružení a jeho sídlo, cíl činnosti, orgány sdružení a způsob jejich určení, dále způsob určení funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení a zásady hospodaření sdružení. Bližší charakteristika orgánů sdružení a jejich pravomocí výše uvedeným zákonem upravena není a záleží na přípravném výboru, jak orgány sdružení a jejich pravomoci ve stanovách určí. V praxi to bývá valná hromada (konference), prezident klubu jako statutární orgán či dozorčí rada klubu atd. (viz obr.1) [1].

*Valná hromada* klubu typu občanské sdružení projednává zprávu o činnosti a hospodaření klubu a o stavu klubového majetku, práv a závazků, projednává a bere na vědomí zprávu dozorčí rady, projednává a schvaluje rámcový nebo pevně stanovený rozpočet klubu pro

následující období, stanovuje výši klubových příspěvků, schvaluje podmínky mluvního členství, přijímá čestné členy klubu, stanoví volební období orgánů, volí členy výboru, volí a dovolává dozorčí radu, rozhoduje o změnách ve stanovách a rozhoduje o zániku, rozpuštění, rozdělení a sloučení klubu. *Prezident klubu* je oprávněn svolávat řádnou i mimořádnou valnou hromadu, řídí zasedání výboru klubu alespoň 1krát do měsíce, uzavírá a sjednává písemně právní úkony jménem klubu a uzavírá jménem klubu pracovně právní vztahy. *Výbor klubu* přijímá rozhodnutí a usnází se ve věcech, které nejsou výslovně svěřeny valné hromadě anebo ve věcech a záležitostech, které byly výboru klubu valnou hromadou svěřeny, nebo je pravomoc klubu vyjádřena přímo ve stanovách.. *Dozorčí rada* je oprávněna kontrolovat všechny účetní a finanční operace klubu, stav hospodaření s penězi, právy a majetkem klubu a podávat o tom zprávy výboru klubu a valné hromadě. Rozhodují o případném sporu o kvalitu právního, účetního nebo finančního dokladu. Zároveň navrhují v případě zjištěných nedostatků nápravná opatření [4].



Obr. 1: Obecné schéma občanského sdružení

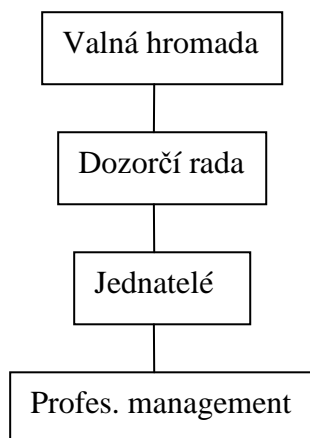
### **Společnost s ručením omezeným**

Společnost s ručením omezeným je nejrozšířenějším typem obchodní společnosti v České republice. Její výhoda spočívá v omezeném ručení za závazky společnosti, relativně nízké hodnotě minimálního základního jmění a malé administrativní náročnosti.

Právní úprava společnosti s ručením omezeným vychází především z obchodního zákoníku. Obchodní zákoník definuje společný základ pro všechny obchodní společnosti v § 56 a následujících. Organizační struktura společnosti s ručením omezeným musí ve sportu respektovat obchodním zákoníkem v § 105 předepsanou strukturu orgánů. Je to vlná hromada, jednatelé a dozorčí rada [10].

*Valná hromada* je nejvyšším orgánem společnosti. K její působnosti patří odmítnutí jednání učiněných před vznikem společnosti, schvalování roční uzávěrky, rozdělení zisku a úhrady ztrát, schvalování stanov, rozhodování o změně společenské smlouvy, jmenování, dovolávání a odměňování jednatelů, jmenování, dovolávání a odměňování členů dozorčí rady, vyloučení společníka a rozhodování o zrušení společnosti. Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více *jednatelů*. Jeli jednatelů více, je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně. Jednatelé jsou povinni zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti. *Dozorčí rada* dohlíží na činnost jednatelů, nahlíží do obchodních a účetních knih, přezkoumává roční účetní uzávěrky, podává zprávy vlné hromadě ve lhůtě stanovené společenskou smlouvou, jinak jednou ročně (viz obr. 2).

Mimo orgány, stanovené obchodním zákoníkem jsou dále vytvářeny orgány profesionálního managementu, jehož forma je již u sportovních klubů typu s.r.o. rozdílná [4].



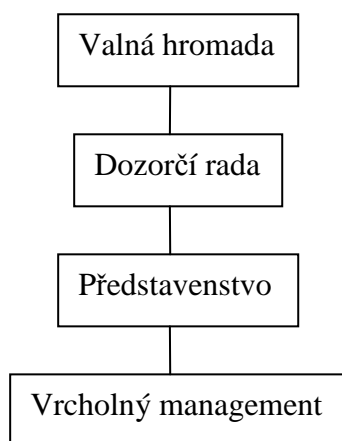
Obr. 2: Obecné schéma společnosti s ručením omezeným

### **Akciová společnost**

Další typicky kapitálovou obchodní společností je akciová společnost. Tvorba organizační struktury je zčásti, především ve vyšší úrovni řízení, upravena v § 154 a násl. zákona č. 513/1991 Sb. obchodního zákoníku. Společnost se zakládá zakladatelskou smlouvou nebo listinou, která musí být dle zákona ve formě notářského zápisu, a vzniká zapsáním do obchodního rejstříku vedeného krajskými soudy. Základním právním dokumentem upravující vnitřní a členské poměry společnosti jsou stanovy [10].

U českého modelu akciové společnosti jde o valnou hromadu, dozorčí radu, představenstvo, vrcholný management.

*Valná hromada* projednává změnu stanov, rozhodnutí o zvýšení základního jmění, volbu a odvolání členů představenstva, pokud stanovy neurčují jinak. Dále řídí volbu a dovolání dozorčí rady a jiných orgánů, schvaluje roční uzávěrku, rozhodnutí o rozdělení zisku a stanovení tantiém, rozhodnutí o zrušení společnosti, rozhodnutí o dalších otázkách, které zákon nebo stanovy zahrnují do působnosti valné hromady. *Dozorčí rada* má za úkol prosazovat všechny strategické záměry akcionářů, dohlížet na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti. Z vymezení v obchodním zákoníku je chápána jako kontrolní orgán. *Představenstvo* je statutárním orgánem akciové společnosti, který řídí a.s. a jedná jejím jménem. Rozhoduje o všech záležitostech a.s., pokud nejsou vyhrazeny do působnosti valné hromady. Z díky obchodního zákoníku je chápáno jako řídicí orgán. *Vrcholný management* představuje profesionální operativní řízení společnosti. Vymezení činnosti již není dáno obchodním zákoníkem, ale formuje se vzhledem ke konkrétní povaze činnosti společnosti. U sportovních klubů začíná diferenciací organizačních struktur právě při organizování jeho profesionálního managementu (viz obr. 3.) [4].



Obr. 3: Obecné schéma akciové společnosti



## **2.2. Specifikace obecných manažerských funkcí a činností ve sportu**

Manažerské funkce úzce souvisí s manažerskými rolemi a klasické učebnice vyjmenovávají pět základních:

### **2.2.1. Plánování**

Plánování je informační proces, který vychází ze zajištění a využití informací k diagnóze výchozí situace, odhadu plánovaného rozvoje v prostoru a čase, kde stanovení cílů (jejich hierarchické a časové uspořádání), vede k výběru scénáře plánu k dosažení cílů, kde stanovení postupu realizace zvoleného plánu [4].

Podstatu plánování lze charakterizovat jako:

- plánování přispívá k dosažení stanovených cílů
- má prioritní postavení mezi manažerskými funkcemi
- vztahuje se na veškeré aktivity
- plánování umožňuje efektivní provádění činnosti [3]

S ohledem na celkové období manažer vypracovává podpůrné plány a navrhuje rozpočet. Plánovací období je tak dlouhé, aby se v jeho průběhu splnily stanovené závazky, přitom krátkodobé plány jsou v koordinaci s plány dlouhodobými [3].

### **Strategické plánování ve sportovních klubech**

Strategické plánování ve své fázi přípravy vychází z přehledu současného stavu, jehož analýzou je nutná pro volbu prostředků k dosažení cílů. Snaha dosáhnout svých vytyčených cílů umožní dané organizaci bezproblémový efektivní vývoj [2].

Na základě současných možností, předností a nedostatků je možné stanovit několik variant – možných směrů dosažení cíle a mezi těmito variantami pak zvolit jednu nebo několik na základě fundovaného výběru, rozhodnutí [3].

V ČR se strategickým plánováním zabývají především sportovní kluby založené na formě obchodní společnosti (akciové spol., spol. s ručením omezeným), které na strategické plánování nahlízejí jako na základní platformu životaschopnosti svého sportovního klubu [1].

Poznatky s odborné literatury z oblasti postupu strategického plánování lze shrnout do těchto několika bodů:

- stanovení diagnózy, výchozí stav, výchozí situace
- rozbor silných a slabých stránek podnikatelské činnosti

- konkurenční vztahy
- hlavní strategické cíle
- dílčí cíle podnikatelské strategie
- adaptační a implementační procesy [3]

### **2.2.2. Organizování**

Organizování znamená časoprostorové uspořádání rolí lidí (jednotlivců i kolektivů), kteří mají realizaci plánu zajistit, tj. vymezit potřebné činnosti a jejich vzájemné vazby, pravomoci a zodpovědnosti, sdružovat lidi do dílčích pracovních kolektivů – vytvářet formální organizační struktury [4].

V řízení organizování znamená tu část, která sestavuje účelnou strukturu v dané organizaci. Je vytvořena jistota, že všechny úkoly potřebné k dosažení cílů jsou přiděleny těm lidem, kteří jsou schopni je plnit nejlépe. Smyslem organizační struktury je pomáhat vytvářet nejadekvátnější prostředí pro vykonávání daných činností.

Spolupráce kvalitních pracovníků bude mnohem efektivnější v jasně vytvořené organizační struktuře, kde každý bude znát svoji úlohu v týmové operaci a vzájemný vztah s ostatními.

V tomto smyslu chápeme organizování jako:

- identifikaci a kvalifikaci požadovaných činností
- souhrn činností nutných k dosažení cílů
- přiřazení manažera k určité skupině činností s pravomocí dozoru nad nimi
- zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře

Každá organizační struktura by měla být projektována tak, aby bylo jasné, kdo a jaké úkoly má plnit, a kdo je zodpovědný za výsledek.

Termín organizace v tomto kontextu znamená, že společně pracující lidé musí plnit určité úlohy, přičemž jejich činnosti jsou vzájemně provázány tak, aby mohli pracovat plynule, efektivně a výkonně. Vytváření takovýchto účelových struktur je organizování. Jeho smyslem je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci. Rozpětí managementu je omezeno (každý manager je schopen řídit určité množství lidí), proto jsou vytvářeny organizační úrovně.

Hlavní principy organizování:

- Účelem organizování je pomoci při stanovování reálných cílů a principů organizační efektivnosti. Přičemž organizační struktura je efektivní tehdy, jsou-li při dosahování cílů eliminovány nežádoucí důsledky.

- Hlavním důvodem vzniku organizační struktury je omezené rozpětí managementu
- Stanovením pravomoci mohou být skupiny činností ovládány manažerem a tyto pravomoci jsou spojujícím momentem v organizační struktuře, činí ji funkční.
- Organizování zahrnuje vytváření organizačních jednotek při respektování principu funkcionální definice. Tento princip znamená jasnou definici očekávaných výsledků, činností a delegované pravomoci pro jednotlivé pozice ve vztahu k dosahování stanovených cílů
- Proces organizování je dále založen na naplňování principu vyváženosti, principu pružnosti a principu usnadnění vedení [3].

### **2.2.3. Personalistika**

Personalistika je definována jako obsazování jednotlivých postů v organizační struktuře, rozmísťování lidí a udržování jejich pozic (obsazení). Důraz je kladen na profesní a kvalifikační předpoklady spolupracovníků (schopnosti, znalosti, dovednosti) a jejich rozmístění a přerozdělování [4]. Tato manažerská funkce je spojena s najímáním, vybíráním, umísťováním, povyšováním, ohodnocováním pracovní síly a vychází z inventarizace disponibilních lidí. Týká se také plánování povolání, kompenzování a školení. Někteří autoři hovoří o personalistice jako o etapě organizování. Osamotnění personalistiky usnadňuje kladení většího důrazu na lidské prvky při výběru, hodnocení či rozvoji manažerů. Účelem personalistiky je dosáhnout jistoty, že manažerské posty jsou obsazeny kvalifikovanými pracovníky, kteří jsou schopni a ochotni plnit své úkoly.

Na reálný personální proces působí mnoho faktorů prostředí. Mezi vnější faktory lze zařadit úroveň vzdělání, postoj k práci, zákony, předpisy, ekonomické podmínky atd. Vnitřní faktory působícími na personalistiku jsou organizační struktura a cíle organizace, disponibilita pracovníků uvnitř organizace, systém odměňování apod.

Rozhodujícím prvkem celého řízení je výběr lidských zdrojů. Je to proces vybírání nevhodnějších osob z kandidátů na obsazení současných nebo budoucích pozic. Proces výběru uchazečů je náročnou záležitostí. Existuje řada technik a nástrojů výběru uchazečů – interview, testy nebo hodnotící střediska

Efektivní řízení lidských zdrojů vyžaduje hodnocení. Hodnocení by mělo být zaměřeno na měření výkonnosti při dosahování cílů stanovených plány.

Řízení lidských zdrojů je vysoce strategicky promyšleným přístupem k řízení toho nejcennějšího, co organizace má, a to lidí, kteří zde pracují a individuálně i v rámci kolektivu přispívají k dosažení stanovených cílů. V řízení lidských zdrojů je důraz kladen na zájmy

managementu, uplatnění strategie při niž jsou lidské zdroje v konsensu se strategií organizace, dosahování přidané hodnoty pomocí lidí, aj. Řízení lidských zdrojů je v podstatě filosofií, která se týká řízení lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody [3].

#### **2.2.4. Vedení lidí**

Vedení lidí se týká procesů komunikačních mezi jednotlivci a kolektivy (vztahy nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce), s cílem zajistit efektivnost v plnění úkolů pomocí způsobu přímého i nepřímého usměrňování [4].

Manažerská funkce vedení je definována jako proces ovlivňování lidí k dosahování skupinových cílů. Řízení vyžaduje vytváření vhodného prostředí spolupráce, aby bylo dosaženo společných cílů. Přitom cílem manažera není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co je motivuje. Motivace vychází z potřeb. Prioritními potřebami jsou potřeby fyziologické (potřeba vody, vzduchu, potravy, tepla, spánku). Ostatní potřeby chápeme jako sekundární (sebeúcta, společenské postavení, přátelství, úspěch, sebeuplatnění apod.). Mezi nejrozšířenější teorie motivace patří hierarchie potřeb podle Maslowa. Dále se může využít Teorie tří motivů, Teorie potřeb, Teorie Y X, Teorie očekávání aj.).

Umění manažera motivovat spolupracovníky znamená vytvářet u nich zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění úkolů a činností vedoucích ke splnění cílů organizace.

Vedení lidí patří mezi nejdůležitější manažerské funkce. Uskutečňuje se pomocí přímého působení (ukládání úkolů konkrétním osobám), nepřímého působení (motivace pracovníků) a vzájemné kombinace obou postupů.

K tomu, aby vedoucí mohl vést podřízené směrem ke splnění stanovených cílů, musí dobře znát podřízené pracovníky, jejich osobnosti, vlastnosti, pracovní schopnosti, kvalifikaci aj. Dále musí mít zkušenosti s vedením lidí, musí znát charakter a rozsah jejich práce a musí mít specifické osobní a charakterové vlastnosti, které jsou požadovány od osoby vedoucího (sebevědomí, dominantní a rázné vystupování, spravedlnost aj.) [3].

#### **Styly vedení**

*Autokratický styl* vedení (vedoucí vyjadřuje své sdělení formou příkazů, které jdou shora dolů, směrem opačným pak hlášení o jejich splnění. Komunikace je jednoduchá a jednoznačná, disciplína tvrdá, motivace založena většinou na autoritě. Existuje hrozba trestu a sankci. Tento styl vedení se uplatňuje v podmínkách jednoduché práce vykonávané málo kvalifikovanými pracovníky nebo se dá dobře uplatnit v krizových situacích. Bývá ještě dále členěn na styl autoritativní, autokratický a diktátorský).

*Demokratický styl vedení* (vedoucí formuluje úkoly a postup jejich řešení za účasti spolupracovníků. Komunikace je složitější, spolupracovníci mají prostor pro vlastní rozhodování, motivace je založena na očekávání odměn a spoluúčasti na přípravě rozhodnutí. Ve věcech celkových existuje převaha vedoucího, ve věcech dílčích již není. Styl se vyskytuje ve dvou podobách – demokratický styl a participativní styl).

*Liberální (nezasahující) styl vedení* (prezentuje vedoucího pracovníka pouze jako reprezentanta podřízeného kolektivu. Vedoucí je shovívavý ke členům kolektivu, poskytuje jim volnost v činnosti. Jeho hlavní role je v předávání či zprostředkovávání důležitých informací, v podávání rad, v pomoci při překonávání překážek a v zprostředkovávání vazeb mezi partnery. Tento styl vedení má poměrně mnoho negativních důsledků – prosazování osobních zájmů, vytváření zájmových skupin, neplnění úkolů až úplná anarchie. Známe tři modifikace tohoto stylu – liberalistický, pasivní styl vedení a laissez-fair styl vedení = volný průběh) [3].

### **2.2.5. Kontrolování**

Kontrolování má charakter informačních procesů pro zhodnocení kvantity nebo kvality průběžných nebo konečných výsledků manažerských činností [4].

Manažerská funkce kontrolování je založena na měření a korigování vykonané práce za účelem zjištění, zda jsou plněny plány a dosahováno stanovených cílů. Plánování a kontrolování spolu těsně souvisí, kontrola nemůže existovat bez cílů a plánů a bez předem určených kritérií. Prvořadou povinností manažerů (i na nižších úrovních) je kontrolovat stav plnění plánů. Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků: stanovení standardů, měření vykonané práce a korekce odchylek.

Za kontrolu odpovídají všichni manažeři. Máli být kontrola funkční, musí být přizpůsobena plánům, individuálním manažerům a požadavkům efektivnosti a účinnosti.

Pro usnadnění kontroly používají manažeři celou řadu technik a nástrojů tradičních či zcela nových. Jednou ze značně užívaných kontrolních technik je rozpočet. Rozpočetnictví znamená formulování plánů pro určité období v numerické podobě (příjmy, výdaje, kapitálové rozpočty aj.). Existuje množství tradičních prostředků kontroly, které nejsou stavěny na bázi rozpočtové, i když mohou být využívány spolu s rozpočtovou technikou.

Mezi nejvýznamnější patří statistické údaje, speciální zprávy a analýzy, provozní audit nebo osobní plánování.

Většina kontrolních činností byla vyvinut pro specifické záležitosti – taktiky, mzdy a platy, výběr zaměstnanců a další. Mnoho kontrol má finanční podobu a jejich součástí je i zjištění,

kdo je odpovědný za nežádoucí odchylky od plánů a za jejich odstranění. Tomuto postupu se říká přímá kontrola.

Jinou možnost představuje oblast managementu, spočívající v rozvoji manažerů, kteří díky svým znalostem, dovednostem a schopnosti předpovídat vývoj situace, budou vykonávat manažerské funkce tak, aby nedocházelo k nežádoucím výsledkům. Tomuto přístupu se říká preventivní kontrola, její princip zní : čím kvalitnější budou manažeři a jejich podřízení, tím bude menší potřeba přímá kontrola [3].

## **2.3. Možnosti získávání financí ve sportu**

### **2.3.1. Finanční zdroje plynoucí z podnikatelské činnosti sportovní organizace**

Pojem podnikání je vymezen v obchodním zákoníku těmito znaky:

- Soustavnost (pravidelnost nebo opakovatelnost činnosti)
- Samostatnost (ten kdo podnikatelskou činností provozuje sám rozhoduje o jejím rozsahu, formě a době a místě výkonu činnosti)
- Podnikatel provozuje podnikatelskou činnost pod vlastním jménem (tzv. obchodním jménem)
- Podnikatel provozuje podnikatelskou činnost na vlastní zodpovědnost, nese odpovědnost za porušení závazků a právních předpisů, za případnou škodu, i za výsledky podnikání.
- Podnikatelská činnost je konána za účelem dosahování zisku.

Většina sportovních klubů si přivydělává (reklamní služby, prodej občerstvení, pořádání zábavných akcí atd.) a splňuje první čtyři znaky podnikatelské činnosti. Výjimka nastává u posledního znaku – dosahování zisku. Neboť sportovní organizace jsou neziskové, vytvořené za jiným účelem než jaký je dosahování zisku. Svou případnou výdělečnou činností sledují sportovní organizace dosažení finanční nezávislosti a soběstačnosti. V jiném případě vytvářejí sportovní organizace kvůli podnikatelské činnosti obchodní společnosti. Nejčastější formou obchodních společností jsou akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným [4].

### **2.3.2. Nejčastější typy podnikatelské (výdělečné) činnosti sportovních organizací:**

- reklamní služby (výdělečná činnost spočívá v prodeji portu jako prostředku používaného k propagaci komerčních subjektů a jejich produktů)
- pronájem, nájemní smlouvy (finance získané pronájmem sportoviště jiné organizaci)
- prodej občerstvení
- pořádání akcí zábavného charakteru (plesy, zábavy, rekreačně-sportovní akce apod.)
- poskytování hostinských a poradenských služeb
- prodej sportovního zboží a služeb
- poskytování služeb v oblasti regenerace (sauny, masáže, apod.)
- a jiné další... [4]

### **2.3.3. Další možnosti získávání financí ve sportu**

Existuje řada možností, jak může získat sportovní organizace finanční prostředky. V České republice volí stále více sportovních klubů formu obchodní společnosti, konkrétně společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti. Výhodnější daňový režim totiž odpovídá podnikatelské činnosti.

Podnikatelská činnost se je dle § 18 odst. Zákona o dani z příjmu jako reklamní činnost, pronájem a další činnosti z podnikání (prodej občerstvení, pořádání společenských akcí nebo rekreačně-sportovních akcí, apod.) [4].

#### **- Státní rozpočet**

Dotace – jsou peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktivit neboť národního fondu poskytované právnickým nebo fyzickým osobám na stanový účel. Po použití dotace je organizace povinna doložit přehled o čerpání a použití prostředků a případné nepoužité prostředky vrátit.

Příspěvek - je účelově vymezen, je možné jej poskytnout pouze fyzickým osobám. Příjemce nemá povinnost po použití prostředků dokládat naplnění účelu, neboť ten je obecně neznámý z daných skutečností.

#### **- Rozpočet kraje**

V kompetenci kraje je mimo jiné poskytovat dotace v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu. Rada kraje rozhoduje o poskytnutí dotace občanskému sdružení působícím ve sportu a tělovýchově na jeden kalendářní rok.

### **- Rozpočet města nebo obce**

Zákon o obcích vymezuje řadu pravomocí, kterými může obec výrazně ovlivnit také činnost sportovních organizací na svém území a tím se může stát pro tyto organizace významným zdroje. Je však třeba respektovat, že žádný právní předpis neukládá obci povinnost finančně podporovat sportovní činnost na svém území.

### **- Další možnosti získávání financí:**

- Finanční prostředky ze zdrojů Českého svazu tělesné výchovy (ČSTV).
- Příjmy z vybraných členských příspěvků, z prodeje vstupného, tržby z prodeje propagačních materiálů, atd.
- Příjmy sportovních klubů plynoucí z tzv. odstupného, výchovného, hostování.
- Zdroje z fondů Evropské unie [4]



### 3. Analýza manažerských činností v hokejovém klubu

#### 3.1. Historie klubu

Založení plzeňského hokeje se datuje do roku 1929, jako odbor ledního hokeje při Viktorii Plzeň. Původně se v Plzni hrál bandy hokej. V roce 1909 byl ustaven klub Union. V roce 1917 byla založena Česká sportovní společnost (ČSS), jejíž součástí byl i odbor ledního hokeje; další hokejové kluby byly v Plzni zakládány po roce 1919 – SK Smíchov Plzeň, Český lev a I. ČLTK Plzeň; a roku 1919 byla založena západočeská župa. O deset let později, tedy již ve zmiňovaném roku 1929, vznikl odbor ledního hokeje při **Viktorii Plzeň**, jehož založení je dnes považováno úplný počátek klubu, který se dnes jmenuje HC Plzeň 1929.



V roce 1948 dochází ke změně názvu na **Sokol Plzeň IV**. V roce 1949 vstupuje klub do oblastní soutěže a tím dochází k výraznému mezníku pro plzeňský hokej. Na bývalém Dobytčím trhu je 11.2.1950 zápasem s Prešovem otevřen zimní stadion s umělou ledovou plochou. Jen krůček pak chyběl k postupu do ligy. Ten se podařil v roce 1951.

Po postupu Plzně do nejvyšší soutěže, do klubu přešli nejlepší hokejisté z nedalekého Holoubkova, který byl tehdy velkým konkurentem Sokola Plzeň. V letech 1952 a 1953 mění klub opět svůj název. Nejprve jako **Leninovy závody** a následně jako **Spartak Plzeň**. Nejvýraznější úspěch plzeňského klubu se stal v sezóně 1956-57 a to v podobě 3. místa v lize. Cesta vzhůru byla nastartována a další dvě sezóny. V letech 1958 a 1959 se HC Spartak Plzeň stal vicemistrem ČSSR, v té době měli hráči krásné dresy se lvíčkem.

Zákonitý útlum, který následoval, vyvrcholil sestupem do nižší ligy v roce 1966, ale již pod názvem **Škoda Plzeň**. Dlouhá tři léta pak probíhala nejen přestavba mužstva, ale i stadionu. 13. března 1969 vítá Plzeň znovu I. Ligu, ale už pod střechou. O úspěch se snaží nová generace hokejistů z Jihlavy. Také z dalších míst se vrací odchovanci Plzně. Po dvou letech sice přichází poměrně zbytečný sestup, ale rok nato 1972 je liga opět v Plzni, a to nadlouho.

Do roku 1978 brázdí plzeňský koráb ligovou hladinu se střídavými úspěchy. Pád přichází až po prohře v památném zápase s Trenčínem v Brně, kdy rozhodla po nastavení až 17. série trestných střelení. Po návratu za rok se tým HC Škoda Plzeň drží v lize až do současnosti.

V sezóně 1991-92 na pozadí velkých celospolečenských změn prožil i hokej velkou změnu a po konci sezóny došlo k osamostatnění české extraligy. V tomto roce proběhly i velké

změny v Plzeňském hokeji. Ten slaví jeden ze svých doposud největších úspěchů s vycházející hvězdou Martinem Strakou. Plzeňáci se prokousali až do finále proti Trenčínu. HC Škoda Plzeň se stala vicemistrem ČSFR a oslavy vítězství v semifinále skončily již legendárním ohněm na plzeňském stadionu.

Další průběh plzeňského hokeje se potýkal s většími nebo menšími úspěchy, které doprovázely od 94 roku změny názvů podle nových sponzorů (1994 – HC Interconex Plzeň, 1995 – HC ZKZ Plzeň, 1997 – HC Keramika Plzeň, 2003 - HC Lasselsberger Plzeň). Například v roce 2000 obsadil **HC Keramika Plzeň** 3. místo v české extralize.

Zajímavost sezóny 2004-05 byla zaručena stávkou NHL, která do plzeňského dresu přivedla řadu zámořských hráčů (Martina Straku, Jaroslava Špačka, atd.)

Rok 2008 přinesl další velké změny. Ze zámoří se definitivně vrátil nejslavnější odchovanec Plzně – Martin Straka. A nikoli jen jako hráč, ale též jako generální manažer a posléze prezident klubu.

Velký úspěch přinesl i poslední sezona 2009/2010, kdy kromě změny názvu klubu na **HC Plzeň 1929** se dočkali hokejisté i velkého úspěchu v podobě získání Prezidentské trofeje za vítězství v základní části [8].

### 3.2. Sportovní charakteristika klubu

Hlavním cílem HC Plzeň 1929 je již od počátku jeho založení vychovávat nejlepší hokejisty a hrát hokej na nejvyšší úrovni ve všech věkových kategoriích. Podle toho je také sestavena struktura plzeňského klubu. Hokejový klub Plzeň 1929 má celkem 12 týmů, z toho je 10 družstev mládežnický.

Pro ty nejmenší je otevřený kroužek zvaný Bruslička. Navštěvovat ho mohou děti od 0 do 6 let, podle fyzických dispozic a uvážení rodičů. Děti se zde učí pod odborným dozorem trenérů bruslit. Starší děti se pak mohou přihlásit do Základny, kde začínají trénovat formou her a soutěží základy ledního hokeje. Tento kroužek je určen pro předškoláky a školáky navštěvující 1 a 2 třídy.

Většina mládežnických družstev patří do kategorie Sportovních tříd. Klub spolupracuje se Základní školou Benešova, kde již od roku 1972 provozují sportovní třídy se zaměřením na lední hokej. Blízkost Benešovy ZŠ a zimního stadionu, respektive hokejového klubu, poskytla jedinečnou příležitost spolupráce v oblasti sportovní a vzdělávací činnosti. Tato spolupráce vyústila v začlenění sportovních tříd do vzdělávacího systému školy. Sportovní třídy jsou zpravidla na škole otevřeny od 3. ročníku a paralelně s nesportovní třídou pokračují až do

9. ročníku. Ve spolupráci s klubem je upravován rozvrh, případně je zajištěno uvolňování z výuky s ohledem na sportovní činnost, tak aby byly zachovány všechny vzdělávací a výchovné záměry pro vyvážený rozvoj mladých hokejistů.

Vedoucím družstev Sportovních tříd od 3 do 9 třídy je p. Petr Jonák. Realizační tým se jmény hlavních trenérů a údaje o soutěži, kterých se jednotlivé třídy účastní, jsou uvedené v tabulce. č. 1.

SPORTOVNÍ CENTRUM MLÁDEŽE	Jména	Soutěž
VEDOUcí	František Černý	
Juniorů	hlavní trenér: Radek Kampf, asistent: František Černý	Extraliga juniorů
Starší Dorost	hlavní trenér: Jiří Neubauer, asistent: Miroslav Klapáč	Extraliga staršího dorostu
Mladší Dorost	hlavní trenér: David Bruk, asistent: Václav Ruprecht	Extraliga mladší dorostu
Ženy	Trenér : Martin Barčák	1.liga žen
SPORTOVNÍ TŘÍDY MLÁDEŽE		
VEDOUcí	Petr Jonák	
8. třída	hlavní trenér: Petr Jonák, asistent: Vladimír Vimr	žakovská liga Praha
7. třída	hlavní trenér: Petr Jonák, asistent: Vladimír Vimr	žakovská liga Praha
6. třída	hlavní trenér: Martin Živný, asistent: Zdeněk Halíř	žakovská liga Praha
5. třída	hlavní trenér: Martin Živný, asistenti: Zdeněk Halíř	krajský přebor Plzeňského kraje
4. třída	hlavní trenér: Milan Volák, asistenti: František Roubal	krajský přebor Plzeňského kraje
3. třída a 2. třída	hlavní trenér: František Roubal, asistenti: Milan Volák	minihokej, řízeno Karlovarským krajem
Trenéři v základně a "Brusliče"	František Roubal, Josef Vakeš, Miroslav Mencl, Zdeněk Sedláček, Dušan Klabačka, Aleš Sedláček	
Trenéři brankářů	Václav Fűrbacher, Rudolf Pejchar, Josef Hovora, Petr Šulan	

Tabulka 1: Přehled realizačních týmů mládežnického hokeje a jejich soutěží

Po žakovské kategorii mohou hráči pokračovat v soutěžích Mladší a Starší dorost, na které navazuje kategorie Juniorů. Dorostenci a junioři náležejí pod Sportovní centrum mládeže (SCM), kterou veden p. F. Černý. Realizační tým a přehled soutěží je uveden v tabulce č. 1. Zajímavostí je i jedno ženské družstvo, které vede p. M. Barčák a které rovněž působí v nejvyšší soutěži u nás – 1. liga žen.

Řada mladých a nadějných talentů záhy přestupuje do seniorského družstva a s klubem sepisují profesionální smlouvy. Plzeňský „A“ tým se pohybuje po většinu dobu své existence

v nejvyšší hokejové soutěži v České republice. Podrobnější popis realizačního týmu seniorského „A“ tým je popsáno v tabulce.č. 2.

Hlavní trenér:	Marian Jelínek (od roku 2009)
Asistent trenéra:	Milan Razým (od roku 2008)
Trenér brankářů:	Rudolf Pejchar (od roku 2008)
Vedoucí mužstva:	Václav Kalina (od roku 2009)
Masér a kustod:	Zdeněk Šmíd (od roku 2003)
Masér:	Jaroslav Kugler (od roku 2000)
Lékař:	MUDr. Václav Karnos (primář Fakultní nemocnice Plzeň)
Celkem hráčů	32
útočníků	18
obránců	11
brankářů	3

Tabulka č. 2.: Realizační soupiska „A“ týmu - sezóna 2009/2010

### 3.3. Management HC Plzeň 1929

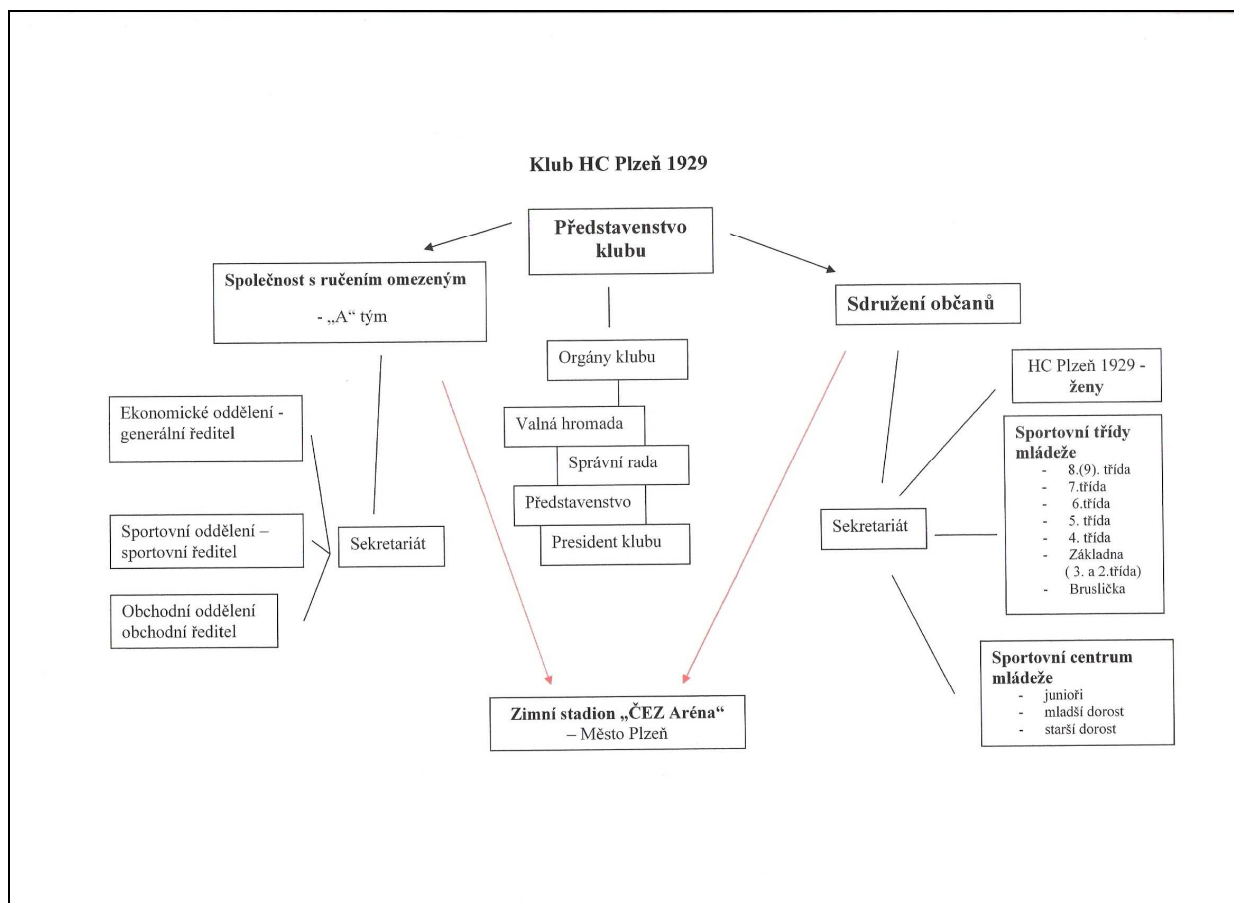
#### 3.3.1. Právní charakteristika klubu

Hokejový klub Hockey Club Plzeň 1929 (dále jen HC Plzeň 1929) byl založen v souladu se Zákonem č. 83/90 Sb. o sdružování občanů a je právnickou osobou registrovanou na MV ČR (dále jako občanské sdružení – o.s.). HC Plzeň 1929 o.s. je nezávislou organizací sdružující své členy s cílem provozování sportovního odvětví - lední hokej.

Členy občanského sdružení jsou především lidé, kteří se snaží podporovat nejrozličnějšími způsoby mládežnický hokej ve všech věkových kategoriích. Klub rozvíjí svou činnost ve spolupráci s orgány ledního hokeje a státní zprávy, se zvláštním zřetelem na spolupráci s orgány města.

Občanské sdružení je také společníkem v akciové společnosti HC Plzeň s.r.o., kterou vlastní ze 30% a se kterou se snaží souběžně spolupracovat, organizovat a řídit plzeňské hokejové aktivity na co nejlepší úrovni ve všech věkových kategoriích (viz. obr. 4).

Občanské sdružení HC Plzeň, pod vedením ředitele mládeže F. Černým, má na starost práci s mládeží od těch nejmenších až do doby, kdy ti nejlepší svěřenci získají profesionální smlouvu. Členové sdružení si odhlasovali, že nebudou členové platit členské příspěvky.



Obr. č. 4. : Schéma HC Plzeň 1929

Hlavní cíle občanského sdružení:

**Ekonomický** – vytvářet ekonomický předpoklad pro rozvoj hokejové činnosti klubu

**Sportovní** – systematicky pracovat s mládeží a vytvářet prostor a předpoklady pro růst její výkonnosti a rozvoj jejich talentů. Klub vytváří komplexní podmínky pro přípravu hráče do mládežnických reprezentačních výběrů prostřednictvím jednotlivých družstev plzeňského klubu a organizačně zabezpečuje účast družstev v soutěžích různých stupňů, jako přirozené vyvrcholení tréninkového procesu.

Orgány klubu jsou

- *valná hromada* –schvaluje stanovy, koncepce činnosti klubu, volí a dovolává členy správní rady a presidenta, schvaluje zprávu o hospodaření klubu, rozhoduje o zrušení, sloučení či rozdělení klubu atd.
- *správní rada* - se skládá ze 7 členů (viz. tabulka č. 3, jedná se o poradní a kontrolní orgán klubu, v čele je předseda, dohlíží na výkon působnosti představenstva, předkládá zprávu o hospodaření klubu a návrh rozpočtu, dohlíží na účetnictví klubu)

- *představenstvo klubu* - je složeno ze 3 členů (viz. tabulka č. 3, výkonným orgánem klub, řídí činnost klubu, v čele stojí předseda, který je zároveň president klubu a je volen valnou hromadou)
- *president klubu* - je JUDr. Tomáš Tesař, Ph. D. (zastupuje navenek klub ve všech záležitostech, svolává, připravuje a řídí jednání představenstva)

Členové správní rady:	JUDr. Zdeněk Polívka – Předseda správní rady (HC PLZEŇ 1929)
	Bergmann Arnošt – Zástupce předsedy (HC PLZEŇ 1929)
	Ing. Zdeněk Pechr (C.E.B, a.s.)
	Ing. Jiří Vlasák (ELIOD Servis s.r.o.)
	Ing. Jiří Kápl (OHL ŽS, a.s.)
	Václav Jáchim (Interconex Mobil)
	Božena Kulhánková (Čedok)

Tabulka č.3: Správní rada občanského sdružení HC Plzeň 1929

### 3.3.2.Společnost s ručením omezeným HC Plzeň 1929

Jeden z hlavních cílů klubu je vytvářet ekonomický předpoklad pro rozvoj činnosti klubu na profesionální úrovni, což se dnes neobejde bez velkých finančních zdrojů. Proto byla zřízena obchodní společnost s ručením omezeným (dále jen HC Plzeň 1929 s.r.o.), jejíž hlavním úkolem je provozování seniorského „A“ týmu na nejvyšší profesionální úrovni (viz. tabulka č.4.)

Společnost je složena ze dvou společníků. Hlavní část společnosti ze 70% vlastní společník Martin Straka a zbývající část (ze 30%) občanské sdružení HC Plzeň.

Cíle společnosti jsou:

- **ekonomický cíl** – hlavní cíl společnosti je zajištění ekonomického zázemí pro provozování „A“ týmu a zajištění pokrytí všech jejich výdajů, k tomu je potřeba hledání nových sponzorů a spolupráce s nimi
- **sportovní cíl** – zaručit, že se bude klub podílet hrou na vrcholové úrovni v nejvyšší hokejové soutěži
- **divácký cíl** - snaha nalákat na hokejové utkání co největší diváckou účast, tím souvisí maximální prodej permanentek a vstupenek. Důležitá je však úroveň nejen hry ale také s jakým sázením se zde divák setká. Proto je zde důležitá spolupráce klubu s majitelem stadionu městem Plzní. Obě tyto instituce se tedy snaží zajistit co nejlepší podmínky.

Oficiální název klubu:	HC PLZEŇ 1929	Generální manažer:	Martin Straka
Právní forma:	společnost s ručením omezeným	Jednatel klubu:	Ing. Jaromír Zavoral
Adresa:	ČEZ Aréna, Štefánikovo nám. 1, 301 33, Plzeň	Ředitel klubu:	Emil Kristek
Telefon:	378 015 016 (377 225 529)	Sportovní ředitel:	Milan Tichý
www., E-mail:	<a href="http://www.hcplzen.cz">www.hcplzen.cz</a> , <a href="mailto:info@hcplzen.cz">info@hcplzen.cz</a>	Obchodní ředitel:	Mgr. Bohuslav Ebermann

Tabulka č. 4 : Základní informace o HC Plzeň 1929 s.r.o.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Do působnosti jejího rozhodování spadá jmenování a odvolávání jednatelů, změny společenské smlouvy a stanov a schvalování účetní uzávěrky. Valná hromada může jmenovat i členy dozorčí rady, což je nepovinný, zřídka kdy zřizovaný orgán společnosti s ručením omezeným. Valná hromada HC Plzeň s.r.o. je tvořena několika členy, kteří dozorčí radu pro HC Plzeň s.r.o. nezřídili.

Statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným je jeden nebo více jednatelů. Jednatelé HC Plzeň 1929 s.r.o. jsou ve výpise z obchodního rejstříku zapsáni J. Zavoral a Emil Kristek. Jednatelé nesou veškerou právní odpovědnost za chod společnosti, vedení účetnictví, povinnosti vůči úřadům atd.

Předmětem podnikání společnosti je :

- reklamní činnost a zprostředkovatelská činnost
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
- sportovní činnost
- provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici i masérské služby
- provozování veřejných tělovýchovných škol, pořádání kurzů pro cvičitele, trenéry a rozhodčí
- pořádání tělovýchovných kurzů a činnosti sportovních instruktorů

V managementu společnosti je přesně dáno, kdo se bude zabývat sportovní a kdo ekonomickou či personální otázkou. Společnost má vytvořené ekonomické, obchodní a sportovní oddělení, které se starají o chod společnosti.

**Ekonomické oddělení**, které má za úkol finanční chod společnosti, má v čele generálního manažera Martina Straku. (Tuto funkci zřídil klub, což dokazuje návaznost HC Plzeň o.s. a HC Plzeň s.r.o. Náplň funkce stanoví prezident klubu a obsazení této funkce je rovněž v jeho působnosti. Schválení podléhá představenstvu klubu). Hlavní náplní ekonomického oddělení je hledání nových sponzorů a navázání spolupráce s nimi. Pro sezónu 2009/10 má

klub jednoho generálního a 28 hlavních sponzorů s řadou drobných sponzorů. Díky působení klubu v nejvyšší soutěži má možnost spolupracovat se 14 mediálními sponzory .

**Sportovní oddělení**, pod vedením sportovního ředitele p. E. Kristka, má za úkol především starat se o hráče „A“ týmu, kteří v klubu působí a zároveň reagovat na potřeby klubu a zajišťovat získávání nových hráčů a jednání s těmito hráči. Cílem je vytvořit takový kádr, který bude schopen hrát extraligu a bojovat o co nejlepší umístění.

**Obchodní oddělení** má za úlohu spravovat veškeré zajištění materiálního vybavení hráčů, jednání s různými dodavateli sportovního zboží a výběr toho nejvýhodnější. Dále zajišťuje jednání a podepisování smluv s hráči atd. Obchodního oddělení má nestarost obchodní ředitel p. B. Ebermann.

### **3.4. Město Plzeň**

Samotnou kapitolu je nutno věnovat městu Plzeň, které má velký význam na fungování hokeje v Plzni, neboť je vlastníkem zimního stadion (viz tabulka č. 5). Zimní stadion s umělou ledovou plochou byl poprvé v Plzni otevřen na bývalém Dobyčím trhu 11. února 1950 a od té doby spadá do správy Magistrátu města Plzeň. Bohužel po celou dobu často bojuje o potřebné finance na obnovu a modernizaci.

Mezi městem a hokejovým klubem funguje od počátku dobrá spolupráce, která je podložena dlouhodobou smlouvou o pronájmu. Tato smlouva je uzavřena, jak mezi občanským sdružením a městem, tak i mezi městem a společností s ručením omezeným.

Město Plzeň pronajímá HC Plzeň 1929 o.s. stadion za upravených podmínek. Například pronájem stadionu pro Brusličku je zadarmo. Město se chce touto cestou podílet na provozování mládežnického hokeje. S HC Plzeň 1929 s.r.o. má město Plzeň také přízvušnou smlouvu a to v tom smyslu, že společnost věnuje nemalou částku do oprav a zmodernizování prostor využívaných „A“ týmem. Navíc tímto pronájmem zimního stadionu odpadá klubu další výdaje na celkovou zprávu budovy (jako jsou uklízečky, vrátní apod.). Potřebné provozní služby si již zajišťuje sekretariát pod vedením ředitele Zimního stadionu F. Mynaříka samostatně.



Adresa:	Štefánikovo náměstí. 1, Plzeň 301 33
Telefon:	378 015 016, 377 225 529
Fax:	378 015 084, 377 235 371
Majitel:	město Plzeň
Správce:	Magistrát města Plzně, odbor správy infrastruktury
Nájemce:	HC PLZEŇ 1929, občanské sdružení
Ředitel ZS:	JUDr. František Mynařík
Rozměry kluziště:	28 x 60 (v metrech)
Využití ZS i pro veřejnost:	rehabilitace, sauna, bazén, solárium
Kapacita:	8420 diváků, z toho 5420 k sezení a 3000 k stání V sousedství krytého stadionu se nachází nově zrekonstruovaná krytá ledová plocha.

Tabulka č.5: Základní údaje o zimním stadionu – ČEZ Aréna

Dobrou spoluprací města a klubu v poslední době potvrzuje skutečnost, že když během sezóny 2005/06 byla docíleno spolupráce Města Plzeň s prestižním energetickým gigantom ČEZ, tak Město přenechalo celý příspěvek od firmy ve výši 9 miliónů korun klubovému rozpočtu. Klub měl konečně možnost nechat stadion prodělat rozsáhlou rekonstrukcí, aby odpovídal extraligovým normám.

Stadion prošel rozsáhlými opravami, jak uvnitř stadionu, tak navenek. Dokončena byla také vedlejší ledová plocha, vybudováno přilehlé parkoviště a pod střechou stadionu byla zavěšena multimediální kostka. Navíc poprvé ve své historii Plzeňský stadion změnil název na ČEZ Arénu

### 3.5. Příjmy klubu

#### 3.5.1. Občanské sdružení HC Plzeň 1929

Příjmy sdružení mládeže se skládají především z financí od Ministerstva školství, Českého svazu tělesné výchovy a Plzeňské sportovní unie. Zbylé výdaje se sdružení snaží pokrýt příjmy z hráčských příspěvků a sponzoringem různých firem (viz kapitola 4.).

#### - Ministerstvo školství a mládeže a tělovýchovy

Příjem od MŠMT je hlavním příjmem občanského sdružení. Má přesně určenou strukturu využití a je důsledně kontrolován. Peníze jsou určeny výhradně pro kategorii dorostu a juniorů (SCM) [11]. Celková částka činí 350 000,-Kč.

Příspěvek je určen na nájem zimního stadionu ve výši 200 000,-Kč. Klub celou tuto sumu odvádí městu Plzeň, které je majitelem zimního stadionu a stará se o jeho chod. Dále je příspěvek určen na dopravu a stravování hráčů ve výši 100 000,-Kč, na soustředění ve výši 50 000,-Kč a na případné lékařské vyšetření.

### **- Český svaz tělesné výchovy**

ČSTV je dobrovolným sdružením sportovních svazů, tělovýchovných jednot a sportovních klubu i sdružení. Hlavním posláním je podporovat sport i tělovýchovnou výchovu a přípravu na ni. Každoročně má na starost řadu Programů (I – VIII) vyhlášených MŠMT, které podporují širokou oblast sportu formou dotací ze státního rozpočtu [9].

### **- Plzeňská sportovní unie**

Jedná se o organizaci, která se stala servisní organizací pro tělovýchovné jednoty a sportovní kluby v organizačním začlenění Českého svazu tělesné výchovy. Dnes je největší organizací v Plzeňském kraji podle objemu dotací, které jejím prostřednictvím mohou čerpat sdružené subjekty jako je například mládežnický hokej. PSU je nyní hlavně financována Sazkou. Příspěvek unie v roce 2009 tvořil 150 000,-Kč. Tyto peníze jsou výhradně určené na mládež (3. až 9. třídy) a jejich výše se od počtu mládežnických hráčů.

### **- Hráčské příspěvky**

Hráčské příspěvky platí žáci sportovních tříd jednou měsíčně. Jeho výše je různá, podle nákladů na danou sportovní třídu (viz tabulka 6). Celkový příjem z hráčských příspěvků je 190 000,-Kč.

### **- Prodej hráčů či hostování**

Všichni hráči, kteří jsou registrováni pod klubem HC Plzeň 1929, tomuto klubu náleží. V případě jejich prodeje či hostování patří získané finance občanskému sdružení HC Plzeň 1929. Prodej nebo případné hostování hráčů se řídí podle tabulek, které jsou určeny ČSLH viz. příloha č. 1. Získané finance jsou použity do provozu klubu.

### **- Příspěvek od sponzorských firem**

Spolupráci se sdružením se zavázaly dvě firmy, které pomáhají pokrýt klubové náklady formou sponoringu. K hlavnímu partnerů mládežnického hokeje patří Plzeňská teplárenská a.s. a za partnera hokejové mládeže je Směnárna Zbrojnická. Celková částka ze sponzoringu určena pro občanské sdružení mi nebyla poskytnuta.

### **- Ostatní příjmy**

- Tržby z prodeje propagačního materiálu má sdružení zanedbatelné. Všechny případné finance jsou vloženy do provozu klubu.

- Příspěvek města Plzeň, město se snaží s klubem plně spolupracovat. Jako jedna s výhodných spolupráci se osvědčil upravený levnější pronájem zimního stadionu, který patří městu. Výše pronájmu stadionu je různá. Proto přesný podíl účasti města je obtížné stanovit i se souhrnnou částkou. U těch nejmenších je pronájem nižší (např. Bruslička má pronájem stadionu zadarmo), ale postupně se to zvyšuje.

Mezi ostatní příjmy patří příjmy, které si již získají jednotlivé mládežnické družstva sami. Jejich výše a určení je různá dle individuální smlouvy, tyto příjmy nejdou do rozpočtu klubu. Jedná se o dary od rodičů nebo sponzorské dary od různých firem.

*- Dary od rodičů*

Velký přínos mají i samotní rodiče, kteří se snaží pokrýt náklady různými sponzorskými dary. Výše i druh sponzorských darů je velmi rozmanitá. Jedná se především jednorázové finanční částky, které jsou určeny pro danou sportovní třídu, která ji použije buď dle potřeby nebo na konkrétní věc (nákup hokejek, nákup oblečení apod.).

*- Sponzorské firmy*

Některé sportovní třídy si sami seženou pro své družstvo sponzora, se kterou uzavřou smlouvu na co a za jakých podmínek je bude daná firma sponzorovat. Tyto příjmy nejdou do klubu, ale hospodaří s tím přímo dané družstvo.

družstvo	příspěvky (kč/měs.)	Příspěvek pokrývá	Jiné zdroje	Co pokrývají
Bruslička	-----	Platy trenérů		Pronájem stadionu
Základna (1 a 2.tř.)	250 ,-	Pronájem stadionu, trenéři, doprava, strava, rozhodčí, startovné	Město Plzeň, rodiče	Výzbroj, vstroj, Pronájem stadionu
Mladší žáci (3 – 5.tř.)	1 000,-	doprava, strava, startovné,	Rodiče	Výzbroj, vstroj, Teplákové soupravy, soustředění
Starší žáci (6 – 9 tř.)	1 000,-	Pronájem stadionu, trenéři, puky, doprava, strava, dresy	PSU, Rodiče	Hokejky, teplákové soupravy
Dorost	Neplatí		MMŠT, Firmy	Pronájem stadionu, trenéři, puky, doprava, strava, startovné, rozhodčí, dresy, soustředění
Junioři	neplatí		MMŠT, Firmy	Pronájem stadionu, trenéři, puky, doprava, strava, startovné, rozhodčí, dresy, soustředění
Ženy	neplatí	startovné	Firmy	Výzbroj, vstroj Pronájem stadionu, trenéři , puky, doprava, strava, startovné, rozhodčí, dresy, soustředění

Tabulka č. 6 : Příjmy a výdaje na jednotlivá družstva

### 3.5.2. Společnost s ručením omezeným HC Plzeň 1929

Získávání financí je hlavním cílem i úkolem společnosti, neboť bez nich by provoz hokejového „A“ týmu na vrcholové úrovni v dnešní době nebyl možný.

Mezi hlavní příjmy HC Plzeň s.r.o. patří příjmy od sponzorů a z reklamy. Další příjmy společnost čerpá z prodeje vstupenek a reklamních předmětů.

### **- Sponzoring klubu a reklama**

Podrobně jsem se již této problematice věnoval v kapitole 4.2. Bohužel mi nebyly poskytnuty konkrétní čísla. Jelikož má klub řadu sponzorů, řadí se tento příjem k hlavní části z celkových příjmů klubu.

### **- Prodej vstupenek a permanentek**

V sezóně 2009/10 utržil klub za prodej vstupenek a permanentek přes 27 300 000,-Kč. Nemalý podíl na tom měla i účast klubu ve play off. Tyto atraktivní utkání přitahují velkou spoustu fanoušků a diváků. Návštěvnost jednotlivých utkání je jeden z důležitých ukazatelů, jak si klub počíná. Ceny jednotlivých vstupenek a permanentek jsem uvedl v příloze č. 2.

### **- Prodej propagačních a reklamních předmětů**

Tento příjem jsem již podrobně rozebral v kapitole 4. Proto bych jen dodal, že klub HC Plzeň 1929 nabízí velkou škálou reklamních předmětů, které si může každý ve Fanshopu nebo přímo na internetu zakoupit.(viz příloha č. 3). Konkrétní částka z prodeje těchto předmětů opět nebyla zveřejněna.

### **- Příjem z prodeje hráčů a hostování hráčů**

Klub měl i stále má ve svých řadách kvalitní hráče, kteří to dokazují nejen při hře za klubové barvy ale i v rámci reprezentace. Takže poptávka po těchto hokejistech na sebe nenechává dlouho čekat. Nedá se to ale požadovat za stabilní příjem po klub. Prodej nebo případné hostování řídí podle tabulek, které jsou určeny ČSLH (viz. příloha č. 1).

Před sezónou a během sezóny 2009/10 odešlo 21 hráčů. Zisky byly však velmi nízké, neboť většina hráčů ukončila kariéru. Klub utržil pouze za dva hráče, kteří byli prodáni jinému klubu. Pět hráčů bylo propůjčeno k hostování, z čehož klub také čerpá finance.

### **- Ostatní příjmy**

Mezi další akce, které již nejsou přímo zaměřené na zisk, patří pravidelné či mimořádné setkání s fanoušky. Tyto činnosti má nejrůznější formu. Od podpisových akcí spojené s prodejem propagačních předmětů klubu HC Plzeň 1929 až po zábavné setkání formou her pro malé i dospělé účastníky (např. Setkání se indiány o vánocích nebo prodej samotných hráčů ve Fanshopu apod.). Velmi oblíbené jsou fotbalová nebo i hokejová utkání hráčů klubu s fanoušky či novináři apod. Příjmy z těchto akcí jsou minimální.

### **3.6. Výdaje klubu**

Předchozí kapitole jsem se podrobně věnoval příjmům klubu. Nyní se zaměřím na to s jakými výdaji se klub potýká během celoročního působení.

#### **3.6.1. Občanské sdružení HC Plzeň 1929**

K hlavním výdajům občanského sdružení patří pronájem stadionu, náklady na sekretariát sdružení a provoz sportovních tříd i sportovního centra mládeže.

##### **- Pronájem zimního stadionu**

Pronájem zimního stadionu je jedním z hlavních výdajů, se kterým se u sdružení setkáme. Přesnou cifru, se mi nepodařilo zjistit z důvodu, že i zde probíhá konkurenční boj mezi 4 zimními stadiony, které se v Plzni se nachází. Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, je tato částka snížena, čímž dává najevo město svoji spoluúčasť na provozu hokeje.

##### **- Výdaje na provoz sdružení**

K provozním výdajům, na které si musí klub vydělat, patří mzdy sekretariátu sdružení, provozní poplatky (poštovné, bankovní poplatky, administrativní materiál apod.) a výdaje, které jsou spojené s provozováním všech mládežnických družstev (jedná se o praní oblečení dorostu a juniorů, drobné opravy spojené s provozem atd.). Ročně tak musí klub uhradit 1 605 000,-Kč,

##### **- Trenéři a realizační týmy**

Mzdy trenéry a mzdy pro ostatní pozice v realizačních týmech jednotlivých sportovních tříd jsou další výdaje pro sdružení. K tomu je ještě nutné připočíst výdaje za dohody o provedené činnosti trenérům angažovaných v Bruslích. Celkem tak na tyto mzdy je nutno okolo 1 milionu korun.

##### **- Rozhodčí**

Výdaje za působení rozhodčích při mládežnických utkání činí 390 000,-Kč.

##### **- Doprava**

Celkové výdaje za dopravu se pohybují kolem 1 070 000,-Kč. Autobusy k přepravě na jednotlivá utkání jsou placeny z příspěvků u sportovních tříd. Junioři a dorost dostanou příspěvek na dopravu od MŠMT .

##### **- Strava**

Výdaje za stravu pro letošní sezónu činili 450 000,-Kč. Strava je hrazena juniorům opět z příspěvků od MŠMT a to z financí na to určených. Ostatní družstev si to musí platit sami.

### **- Ubytování**

Celková suma výdajů za ubytování činí 175 500,-Kč. Tato položka je placeno juniorům a dorostu opět z financí na to určených od MŠMT. Ostatní družstev si to musí platit sami.

### **- Soustředění**

Výdaje spojené s účastí na soustředění všech mládežnických družstev se pohybují okolo 100 000,-Kč. Hráči si je platí sami, jenom družstvu juniorům jsou tyto výdaje placeny z financí poskytnutých od MŠMT.

### **- Ostatní výdaje**

Výdaje spojené s nákupem výzbroje a výstroje si bohužel musí hráči hradit sami, pokud si neseženou vlastního sponzora. Přehled výdajů, které musí každý ze začínajících hráčů do svého koníčka investovat jsou uvedené v tabulce č. 7. Předkládané údaje byly zjištěné formou dotazníků od respondentů ze sportovních tříd, od rodičů, od hráčů ze SCM a vedoucích družstev a trenérů.

## **6.3.2. Společnost s ručením omezeným HC Plzeň 1929**

Mezi výdaje, které během sezóny 2009/10 byly vynaloženy na „A“ tým patří materiální vybavení družstva, výdaje na trenéry a celý realizační tým, mzdy sekretariátu a jednotkových oddělení s.r.o. K těmto výdajům je nutno ještě započíst výdaje na nákup hráčů a ostatní provozní náklady, jako je stravné, ubytování a dopravu během celé sezóny.

### **- Materiál a vybavené**

K základní výdajům plzeňského seniorského družstva jsou výdaje za výzbroj a výstroj odpovídající požadavkům seniorské soutěže. Rozpočet materiálních výdajů za letošní sezonu činí 3 284 500,-Kč.

Nejvíce financí je utraceno za hokejky, což činí 1 760 000,-Kč. Za přilby bylo utraceno 138 000,-Kč, za brusle 260 000,-Kč, za vesty 75 000,-Kč, náloketníky 15 000,-Kč, za kalhoty 116 000,-Kč, za holeně 15 000,-Kč a za golmanské holeně 80 000,-Kč (Reebok), za hráčské rukavice 70 000,-Kč a brankařské rukavice (lapačka a vyrážačka) 50 000,-Kč. Další výdaje jsou na sady dresů, jak na tréninky tak na zápasy, které stojí 70 000,-Kč. Nové hokejové bály stály 30 000,-Kč, náhradní nože do bruslí 25 000,-Kč a puky 7500,-Kč. Za plexiskla na helmy je každoročně utraceno 30 000,-Kč.

Mezi další výdaje klubu patří nákup pásek na chrániče, za které se zaplatilo 34 000,-Kč. Do ostatního materiálu byly zařazené výdaje za pitný režim 70 000,-Kč, za ovoce 30 000,-Kč, lékařské vybavení ve výši 20 000,-Kč a stojany s 10 lahvemi v hodnotě 2 000,-Kč. K výdajům

je třeba ještě připočíst výdaje na sportovní oblečení v hodnotě 300 000,-Kč nebo také za tkaničky 35 000,-Kč. Oblečení pro trenéry a pro realizační tým se pohybuje kolem 50 000,-Kč. Nesmíme opomenout trenérskou oboustrannou tabuli za 1 000,-Kč a fixy 1 000,-Kč.

Zboží je předběžně kupované od firmy Reebok a CCM, se kterou má klub smlouvu. Výběr dalších značek je dle preferencí hráčů (např. Bauer).

#### **- Hráčské smlouvy**

Všichni hráči plzeňského „A“týmu mají uzavřené s klubem profesionální smlouvy. Hráči sami o sobě jsou vedeni jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ). Výše platů je dána dle uzavřené smlouvy, na kterou přistoupí jak hráč tak i vedení klubu. Výše smluv se pohybují v rozmezí 60 000 – 350 000,-Kč.

Hráči jsou odměňováni prémie, jejichž výše a za jakých podmínek jsou udělovány, je také smluvně dáno v podepsané smlouvě konkrétního hráče. Celkově se výdaje za platy hráčů za sezónu mi nebyly poskytnuty.

#### **- Výdaje na hráče**

Na začátku sezóny 2009/10 bylo koupeno 5 hráčů a na hostování byli přizváni 4 hráči z jiných klubů. Přesnou výši těchto výdajů mi nebyla sdělena, ale podle konečného umístění týmu se dá říct, že se tento krok vyplatil.

#### **- Mzdy trenérů a realizačního týmu**

Do této položky výdajů klubu jsou zařazeni všichni trenéři (OSVČ), maséři, vedoucí družstva i lékař družstva. Celkově klub za tyto mzdy zaplatí okolo 3 300 000,-Kč.

#### **- Mzdy rozhodčích**

K dalším výdajům, s kterými musí na každou sezónu počítat, jsou výdaje na rozhodčí. V uplynulé sezóně to bylo 450 000,-Kč.

#### **- Mzdy zaměstnanců s.r.o.**

Za mzdové výdaje zaplatí klub přes 3 500 000,-Kč, jedná se o sekretářky, zaměstnanci obchodního, sportovního a ekonomického oddělení.

#### **- Ochranná služba**

V dnešní době je bohužel nutností mít během utkání na stadionu ochranku, která dohlíží na pořádek a případné výtržníky. Ročně to klub přijde na 2 500 000,-Kč.

#### **- Pronájem stadionu**

Jak již bylo zmíněno, stadion je pronajímán klubem od majitele, což je město Plzeň. Celkovou výši roční pronájmu my opět nebyla poskytnuta.

### - Další výdaje „A“ týmu

Na dopravu využívá klub vlastního autobus. Za letošní rok klub projezdil okolo 2 000 000,-Kč. Za stravné klub zaplatil letos 600 000,-Kč a za ubytování hráčů na zápasech to bylo jen 80 000,-Kč, neboť většina utkání v sezóně byla v dojezdové vzdálenosti. Výdaje za soustředění v loňském roce činily 200 000,-Kč.

K posledním výdajům náleží provozní náklady „A“ týmu, jako je praní ryban či ručníků, broušení bruslí a jiné související opravy v rámci „A“ družstva., které se pohybují okolo 1 milionu Kč za rok.

### 3.7. Finanční náklady u hráčů mládežnického hokeje v HC Plzeň

Při analýze příjmů a výdajů jsem zjistil, že u mládežnického hokeje se musí velkou měrou podílet samotní hráči. Protože se ještě jedná o žáky a tudíž nevýdělečné osoby, tak tato finanční zátěž přechází na rodiče. Neboť výše finančních příspěvků od každého hráče a příspěvky získané od MŠMT či PSU, nepokryjí veškeré náklady.

K rychlému zjištění, s jak velkým finančním zatížením se rodiče mladých hokejistů musí potýkat, jsem využil přehledného dotazníku (viz příloha č. 4) a z každého družstva jsem oslovil cca 10 respondentů. Průměrné hodnoty zjištěných částek jsou uvedeny v tabulce č. 7.

Položka	Bruslička	Základna ( 1. a 2. tř.)	Mladší žáci (3. -5 tř.)	Starší žáci (6 – 9 tř.)	Mladší dorost	Starší dorost	Junioři
Příspěvky	0,-	250,-	1 000,-	1 000,-	0,-	0,-	0,-
Rybano	350,-	400,-	500,-	1 000,-	1 500,-	1 500,-	1 500,-
Holení chrániče	0,-	600,-	700,-	1 000,-	1 700,-	1 700,-	1 700,-
Vesta (nárameníky)	0,-	1 000,-	1 300,-	1 400,-	2 500,-	2 500,-	2 500,-
Chrániče loktů	400,-	400,-	700,-	700,-	900,-	1 000,-	1 500,-
Nákrčník	0,-	0,-	150,-	150,-	150,-	200,-	200,-
Brusle	1 000,-	1 500,-	1 500,-	2 000,-	5 000,-	7 000,-	10 000,-
Přilba	1 500,-	1 500,-	1 500,-	2 000,-	dostanou	dostanou	dostanou
Rukavice	700,-	700,-	1 000,-	1 500,-	2 000,-	2 000,-	dostanou
Hokejka	500,-	1 300,-	1 700,-	1 700,-	3 000,-	3 000,-	4 000,-
Pásky, izolepa	0,-	100,-	100,-	100,-	100,-	200,-	200,-
Taška na výzbroj	0,-	1 200,-	1 200,-	1 200,-	1 200,-	dostanou	dostanou
kalhoty	0,-	1 000,-	1 600,-	2 000,-	dostanou	dostanou	dostanou
Soustředění letní	0,-	0,-	4 000,-	4000,-	5 000,-	0,-	0,-
<b>Náklady celkem</b>	<b>4 450,-</b>	<b>9 950,-</b>	<b>16 950,-</b>	<b>19 750,-</b>	<b>23 050,-</b>	<b>19 100,-</b>	<b>21 600,-</b>

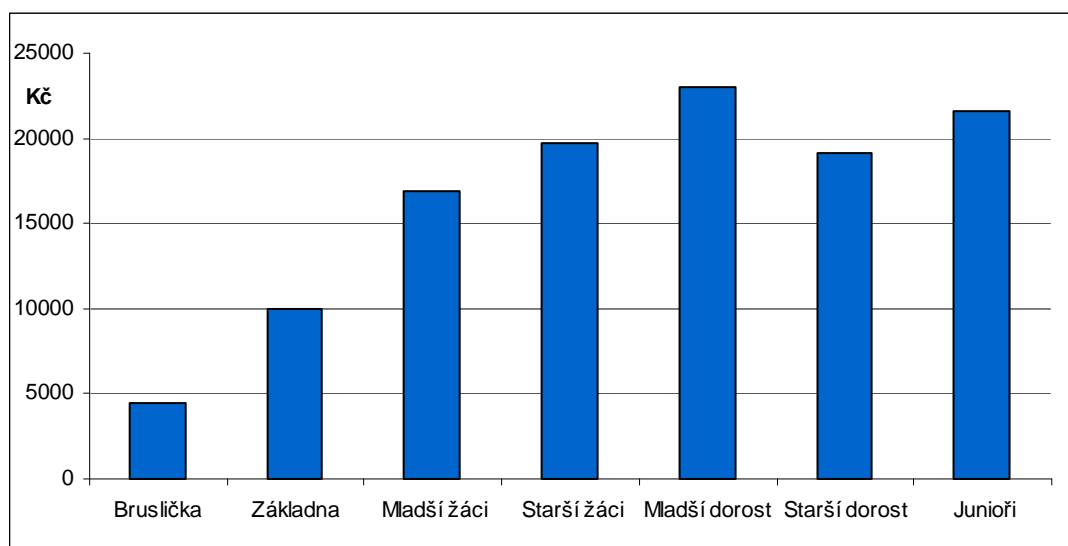
Tabulka č. 7 : Průměrné výdajů hráčů dle kategorií (Kč)

Rozdíl v uváděných částkách se v průměru lišil maximálně o několik set korun a to podle toho, co si rodiče mohou dovolit do svého dítěte investovat. Jen ojediněle jsem se setkal s tím,



že by rodiče kupovali použitou výstroj. Naopak čím starší hráč tím více investují do kvalitnějších výstroje. Obecně panuje mezi respondenty názor, že levnější nebo použitá vyzbroj tolik nevydrží a projeví se to v tom, že pak danou věc musí koupit i vícekrát za sezónu. Kdežto kvalitní výrobek vydrží sezónu celou.

O tom, že hokej není levný sport dokládá graf. č. 1, na kterém je patrné rostoucí finanční zatížení v jednotlivých věkových kategoriích.



Graf. č. 1: Finanční zatížení dle jednotlivých mládežnických kategorií

Významně se v grafu projevila dotace od organizací podporující mládežnické sporty a samotná snaha klubu, který dorostencům a juniorům některé položky hradí. Přesto se z hokeje stává sport ne pro každého. Při rozhovorech s trenéry a vedení klubu bylo patrné, že si to uvědomují a že se snaží zajišťovat pro mladé hokejisty různé finanční podpory.

Od dotazovaných mi bylo sděleno, že aktuální vysoké finanční výdaje se snaží snižovat vlastní iniciativou. Buď vedoucí každého družstva se snaží najít vlastního sponzora nebo oslovují movitější rodiče, jestli nemají zájem snížit náklady družstva nějakým darem apod. Kupodivu je tato cesta k penězům velmi rychlá a ale nepravidelná.

## 4. Sportovní reklama a sponzoring v hokejovém klubu

### 4.1. Občanské sdružení HC Plzeň 1929

Občanské sdružení je nezisková organizace, proto veškeré případné příjmy ze sponzoringu se sdružení týkají jen okrajově a jdou do provozu klubu. V letošní sezóně 2009/10 navázaly spolupráci se sdružením dvě firmy, které pomáhají pokrýt klubové náklady. K hlavnímu partnerů mládežnického hokeje patří Plzeňská teplárenská a.s. a za partnera hokejové mládeže je Směnárna Zbrojnická. Obě tyto firmy se podílely finančními příspěvky, jejíž celková suma mi nebyla prozrazena.

#### Hlavní partner mládežnického hokeje:

Plzeňská teplárenská, a.s.



#### Partner mládeže:

Směnárna Zbrojnická



Snižovat finančního zatížení pomáhají také rodiče, kteří přispívají na konkrétní sportovní třídy nebo si vedoucí družstev seženou samy vlastního sponzora. Tyto příjmy si již vyřizují sportovní třídy samy a nezahrnuje se do rozpočtu klubu.

### 4.2. Společnost s ručením omezeným HC Plzeň 1929

Hlavním cílem HC Plzeň s.r.o. je hledání a získávání finančních prostředků a partnerů, které pokryjí 90% výdajů seniorského „A“ týmu. Bohužel se mi nepodařilo zjistit konkrétní částky, které klub ze sponzoringu a reklamy získává.

Společnost se snaží sehnat co nejvíce firem, s nimiž se odehrává spolupráce především na úrovni peněžního sponzoringu. Díky těmto financím se může „A“ tým pohybovat na nejvyšší hokejové úrovni. Tato spolupráce klubu a sponzora má i zpětnou vazbu, neboť sponzorovat takový sportovní klub má jistou prestiž. Prostřednictvím klubu je firma prezentována také v médiích.

Sponzorské firmy HC Plzeň s.r.o. se dělí do tří skupin:

- **generální partner** – v současnosti je to Škoda Holding a.s.

**ŠKODA HOLDING a.s.**



- **hlavní partneři** – pro letošní sezónu má HC Plzeň s.r.o 28 sponzorů

Skupina ČEZ



Gambrinus



INTERCONEX  
- MOBIL, a.s.



Plzeňský  
Prazdroj a.s.



Plzeňský kraj



Viamont DPS  
a.s.



OHL ŽS, a.s.



A - Keramika  
Group  
**A-Keramika**

Varnea, a.s.



POHL cz, a.s.



AŽD Praha  
s.r.o.



LEKOV, a. s.



C.E.B., a.s.



Chance a.s.



Čedok a.s.



Herbalife



Reebok



Komersia  
Group



Bohemia Sekt,  
a.s.



RUMPOLD  
s.r.o.



AVE CZ



Subterra, a.s.



ELFETEX spol.  
s r.o.



ELIOD SERVIS  
s.r.o.



VEOLIA VODA  
Česká  
republika, a.s.



STAVMONTA,  
spol. s r.o.



K + B Expert,  
s.r.o.



InterCora, spol.  
s r.o.



BPA sport  
marketing, a.s



- **oficinální partneři** – jedná se o vlekou skupinu partnerů, kteří se podílí menší částkou oproti hlavním partnerům, pro letošní sezónu bylo přes 70 firem (viz příloha č. 5.).

- **mediální partneři** – tato skupina partnerů je velmi důležitá, neboť přes media se reklama nejrychleji dostane k široké klientele, HC Plzeň má 14 mediálních partnerů

#### Televize R1ZAK



#### HITRADIO FM PLUS



#### Rádio Blaník



#### Radio KISS PROTON



#### Radio Šumava, s.r.o.



#### W&P, reklamní agentura, spol. s r.o.



#### QAP.CZ



#### Český rozhlas, regionální studio Plzeň



#### PLZEN.CZ



#### ARTEP reklama, spol. s r.o.



#### Abstrakt s.r.o.



#### Deník



#### Rencar



#### eSports, s.r.o.

Spolupráce mezi HC Plzeň s.r.o a partnerem probíhá na různých úrovních. Bud společnost osloví firmy nebo firmy přijdou s nabídkou samy. Podle jejich zájmů, požadavků a finančního přispění je s každou firmou sepsána smlouva s výhodnými podmínkami pro obě strany. V podmínkách je specifikována velikost, umístění reklamy či doba po kterou se bude sponzorství trvat (atd.). Zpravidla se to odvíjí od výše sponzorské částky.

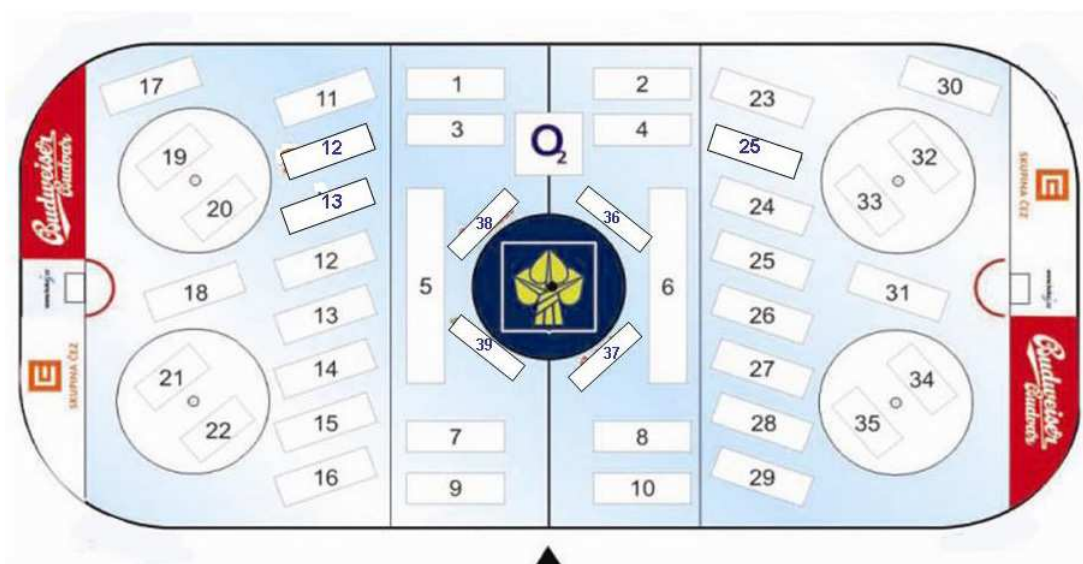
Jak již bylo uvedeno výše, tak generálním sponzorem HC Plzeň 1929 je **Škoda Holding a.s.**, která podepsala po 16 letech znovu smlouvu na 5 let. Obě strany ale odmítly zveřejnit výši finanční podpory, jen se mluví o desítkách milionů.

Specifické smluvní podmínky nastávají v případě, že se tým probouje až do play off. Tento úspěch klubu je i úspěchem pro daného sponzora, který za vyšší příspěvek pro klub má zajištěnou mnohem větší propagaci.

Propagace sponzorů probíhá na těchto úrovních:

#### - Reklama na ledové ploše

Cena se odvíjí od velikosti a umístění loga (viz. obr.5. a tabulka č.8). Někteří sponzoři uzavírají smlouvy jenom na určitou dobu, proto se během sezóny plocha několikrát mění. Vzhled plzeňské hokejové plochy v play off, s rozmístěním a zastoupením reklam od partnerů, je v příloze č. 6.



Obr. 5. Rozmístění jednotlivých log na ledové ploše plzeňského klubu

V následující tabulce jsou uvedené orientační ceny dle umístění reklamy na ploše, neboť důležitá je také velikost reklamy a ta bývá individuální.



<b>Číslo plochy</b>	1 – 4, 7 - 10	36 – 40, 5 - 6	23 – 29, 11 - 16	19 – 22, 32 - 35	17,18,30,31
<b>Cenové rozpětí ( v tisících)</b>	150 - 200	300 - 400	200 - 300	300 - 350	100 – 110

Tabulka č. 8: Orientační ceny reklamy na ledové ploše

#### - Reklama na mantinelech a plexiskle

Cena reklamy se stanovuje podle toho, zda-li je reklama umístěna v záběru TV kamer či nikoli

- cena reklamy v záběru TV kamer je 80 000 – 100 000,-Kč/sezónu
- cena reklamy mimo záběr TV kamer 40 000 – 50 000,-Kč/sezóna

#### - Reklama zavěšena na tribuně a na ochozech tribun

Cena je závislá na velikosti reklamy. Zpravidla si partneři nechávají zavěsit po stadiónu více reklam. Cena jedné reklamní tabule se pohybuje okolo 20 000,-Kč/sezónu.



Obr. 6. : Fotodokumentace reklamy na tribuně

#### - Reklama na multimediální kostce

Jedná se o velkou informační kostku nad středovým kruhem pod střešou haly, která je složena z několika obrazovek. Obrazovky informují o stavu hry, přibližují zajímavé okamžiky a baví tak diváky přímo v hale. Při přerušení hry je velmi sledována a proto využívána k promítání reklamy (obr.7). Reklamní partneři si volí, kolikrát za celé utkání je jejich reklama promítnuta. Cena se stanovuje podle počtu opakování, délky šotů a času, kdy je odvysílán (např. 1x před utkání, 4x v průběhu utkání a 4x v přestávkách, pak cena je 8 000,- Kč za utkání).



Obr. 7. : Fotodokumentace reklamy na informační multimediální kostce

### - Reklama na tabulích v tiskové zasedačce a při podpisových akcích

Jedná o reklamu, kdy jsou uvedené všechny sponzorské firmy na informačních tabulích za hráči nebo za vedením týmů při tiskových konferencích po zápasech. Reklamní tabule se využívají také u podpisových akcích s fanoušky (obr.8 a obr. 9.). Tento typ reklamy je součástí všech uzavřených sponzorských smluv.



Obr. 8. : Konferenční místnost



Obr. 9. Podpisová akce s fanoušky

### - Reklama na výstroji (helma, kalhoty, rukavicích, štlpnách)

- reklama na helmě za sezónu o velikosti 5x10 cm činí 250 000 – 300 000,-Kč



Obr. 10. Možnosti umístění reklamy na helmě

- reklama na kalhotách se také stupňuje podle umístění a velikosti. Na místech č. 1 – 6 stojí logo kolem 400 000,-Kč a bokách č. 6, 7 kolem 300 000,-Kč.



Obr. 11. Možnosti umístění reklamy na hokejových kalhotách

- reklama na štulpnách a rukavicích stojí 30 000 - 50 000,-Kč, opět se odvozuje od velikosti loga.

#### - Reklama na dresech

Cena reklamy se stanovuje podle velikosti a umístění reklamy. Cenové rozmezí uvádí tabulka č. 9.

Reklama na přední straně dresu	Cena reklamy (v tisících)	Reklama na zadní straně dresu	Cena reklamy (v tisících)
Lelkov a.s. (1)	200 - 300	Čedok a.s. (7, 8)	700 – 800
Chance a.s. (2)	300 - 400	INTERCONEX - MOBIL, a.s. (9)	400 – 500
OHL ŽS, a.s. (3)	200 – 300	InterCora, spol. s r.o. (10)	500 - 550
C.E.B., a.s. (3)	200 – 300	Herbalife (11)	500 – 600
HC Plzeň (4)	300 – 400	Reebok (12)	300 - 400
ŠKODA HOLDING a.s (5)	700 – 800		
Česká spořitelna (6) – rukáv	600 – 700		
Hokej.cz (6) – rukáv	300 - 400		
TipSport a.s. (6) – rukáv	200 – 300		
O <sub>2</sub> –(7) - límec	50 - 100		

Tabulka č. 9: Ceny reklamy na dresech hráčů





Obr. 12. : Fotodokumentace reklamy na dresech plzeňských hráčů

Některé firmy nabízejí možnost využití svých produktů, jako je oblečení, výstroj, výzbroj či nejrůznější nápoje apod. Plzeňský klub má sepsané smlouvy s firmami Reebok a CCM. Obě firmy jsou zaměřené na sportovní oblečení (viz. obr. 13 a obr. 14).



Obr. 13 : Sponzorský produkt firmy CCM



Obr. 14 : Sponzorský produkt firmy Reebok

Další zajímavou formou sponzorské spolupráce, které klub využívá, jsou podpisové akce hráčů HC Plzeň 1929. Klub si k tomu vybírá nejrůznější prostory. Od zábavných podniků až po nejrůznější obchody sportovních značek. Jedná se o jistou spolupráci, kdy dochází k propagaci jak samotného klubu tak i daného obchodu, hospody, barů, nákupního střediska apod.

### **Klubová reklama**

Klub samozřejmě neopomíná propagaci a reklamu samotného klubu HC Plzeň, kterou jsem již naznačil výše u podpisových akcí. V prostorách zimního stadionu se nachází klubový obchod, kde je možné nakoupit nejrůznější předměty a zboží v klubových barvách a s logem klubu. Tímto obchodem zvaný Fanshop, který má i svou internetovou podobu, klub uspokojuje poptávku fanoušků. Bez těchto věrných diváků a návštěvníků utkání, kteří nákupem nějakého produktu dává klubu své sympatie, by se ani hokej nedal hrát.

Novotný (2006) tuto propagaci klubu zastřešuje pojmem klubová identita. Pověst klubu bude vždy záviset na kvalitě výkonu, produktech nebo poskytovaných službách. Stanovení správného programu klubové identity je velice důležité, neboť klub je neustále sledovaný zákazníky (fanoušky), ale i partnery, akcionáři, vedením společnosti, médií, vlastními zaměstnanci a obecně celou veřejností. Správně vytvořená identita se dá komerčně využít v rámci prodeje a propagace klubu, což zlepšuje finanční postavení i příjmy. Úkolem dobrého marketingu je mít jasně identifikovatelné produkty. Rozpoznatelnost daného produktu lze docílit prostřednictvím soudržnosti prvků, jako je barva, písmo nebo symbol. Snažit se vytvořit dobře zapamatovatelný dojem [5].

Výše zmíněné podmínky plzeňský klub skvěle splňuje ve všech rovinách. Klubové i fanouškovské zázemí je zde na nejlepší úrovni. Dokladem je toho plně vybavený Fanshop obchod (viz příloha č.3) a také návštěvnost. HC Plzeň 1929, díky které se po základní části zařadil na třetí pozici v letošním ročníku O<sub>2</sub> Extraligy 2009/19 s průměrem 7020 diváků na zápas.

Klub se také angažuje v nejrůznějších charitativních akcích, jako návštěva dětských domovů či nemocnic (onkologické oddělení aj.).



Obr.č.15: Ilustrační foto fanouška HC Plzeň 1929

## **5. Shrnutí výsledků šetření, návrhy a doporučení**

V bakalářské práci jsem se věnoval rozboru managementu HC Plzeň 1929. Jak jsem předpokládal, získání potřebných informací nebylo vůbec jednoduché. Největší problém byl dopátrat se dat z oblasti financí, protože tyto informace kluby nerady zveřejňují a spíše se je snaží co nejvíce tajit.

Přesto se povedlo nashromáždit dostatek údajů, aby bylo možné vypracovat stanovené cíle bakalářské práce o managementu klubu. V této kapitole se chci zaměřit na rekapitulaci zjištěných faktů.

### **Občanské sdružení HC Plzeň 1929**

Po srovnání dostupných informací o příjmech a výdajích občanského sdružení, je dle původního předpokladu potvrzeno, že příjmy plně pokrývají výdaje. Rozpočet sdružení totiž musí být vyrovnaný, což znamená bez zisku, ale i bez ztrát. Jak to má být u řádně vedené neziskové organizace, kterou občanské sdružení HC Plzeň bezesporu je.

Příjmy sdružení se převážně skládají z financí od organizací, které podporují mládežnický sport. Nejvyšší měrou to je MŠMT a PSU. Finance od těchto organizací jsou předány sdružení s přesným určením na co mají být využity (doprava, soustředění apod.). Pro sezónu 2009/10 to byla částka okolo 500 000,-Kč. Další část výdajů pokrývají příspěvky hráčů, z kterých jsou financovány výdaje na pronájem stadionu, rozhodčí a různé dílčí náklady související s provozem mládežnických družstev (sekretariát o.s.). Tyto příjmy tvořily v letošní sezóně 190 000,-Kč.

Zbývající náklady se snaží sdružení a klub pokrýt z drobného prodeje propagačních materiálů a z prodeje hráčů. Bohužel na tyto příjmy se nelze spoléhat. Proto klub navázal spoluprací s dvěma firmami, se kterými sepsal smlouvy o sponzorství mládežnických družstev, v jaké výši mi nebylo sděleno.

### **Společnost s ručením omezeným HC Plzeň 1929**

Trochu jiná situace je u HC Plzeň s.r.o. K hlavním zdrojům společnosti patří příjmy z uzavřených sponzorských smluv. Společnost spolupracovala v sezóně 2009/10 s jedním generálním, 14 mediálními a s 28 hlavními partnery. Klub díky těmto sponzorům a řadou oficiálních partnerů pokryje 90% všech výdajů. Zbývajících 10% výdajů pokryje společnost z příjmů z prodeje vstupenek a permanentek, z prodeje hráčů nebo z prodeje propagačních materiálů a dalšího zboží s logem klubu. Konkrétní částku se mi však nepodařilo zjistit. Pouze

jen uvedený procentuální poměr. V tisku se nechal p. Kristek slyšet, že rozpočet klubu se pohybuje kolem 80 miliónů korun, které se jim daří pokrýt sponzory [12].

Nutno však připomenout, že rozpočet společnosti s ručením omezeným nesmí být v konečném vyúčtování hospodaření ztrátový. Proto se klub musí snažit hospodařit tak, aby nedošlo vytvoření dluhů. V případě neplnění sjednaných dohod klubu s ostatními subjekty z důvodu nedostatků financí, dochází k pozastavení licence a tím pádem i ukončení možnosti klubu hrát v extraligové soutěži.

Po úspěšné sezóně 2009/10 lze tedy předpokládat, že příjmy klubu budou větší než výdaje. Jedním z ukazatelů je například vysoká návštěvnost jednotlivých domácích utkání. Oficiální údaje tvrdí, že na plzeňský hokej přišlo podívat v průměru 7 000 fanoušku/na zápas. Tím to vysokým číslem se klub řadí na 3 příčku v tabulce návštěvnosti, hned za první HC Eaton Pardubicemi a HC Kometu Brno.

Vysoká návštěvnost a podpora fanoušků spolu s dostatkem sponzorů je jistě odrazem toho, jak dobře si klub vede v soutěži. V letošním roce to bylo první místo po základní části, což bylo odměněno Prezidentskou trofejí, a 5. místem v play off. Proto můžeme konstatovat, že díky naplňování všech tří cílů společnosti (ekonomického, sportovního i diváckého), které vzájemně souvisí, pracuje management s.r.o. velmi dobře.

Jak již jsem se zmínil, zjišťování příjmů a výdajů u seniorského „A“ týmu nebylo vůbec jednoduché. Z kusých informací a z celkového dojmu, který na mě klub působí, mohu konstatovat, že management společnosti pracuje správně a o finance není nouze, i když za tím stojí tvrdá práce celé společnosti a i hráčů „A“ týmů, kteří tvoří hlavní jméno klubu.

V souvislosti s hodnocením s.r.o. je nutno zmínit generálního manažera společnosti s ručením omezeným a kapitána „A“ týmu mužů pana Martina Straku, který v době, kdy se plzeňský hokej potácel v krizi, mu podal pomocnou finanční ruku a dokázal ho stabilizovat. Navíc neustále a výrazně bojuje také jako kapitán při hře na ledě.

Správné hospodaření klubu je jistě takové, když je co nejvíce v zisku. Vydělané peníze může opět investovat do klubu či hráčů, čímž pak roste i celková úroveň i kvalita hry.

## **5.1. Srovnání s extraligovými kluby v České republice a v zahraničí**

Stejnou strukturu managementu a financování sportovního klubu HC Plzeň nalezneme u dvou hokejových klubů v Česko republice (HC Bílí Tygři Liberec, PSG Zlín). Jenom poměr podílů vlastních příjmů daného klubu a vnějších příjmů od firem ze sponzoringu se mění.

U většiny klubů však má větší podíl vnější příjmy, které dělají 70% – 90% z celkových příjmů klubu.

Když jsem se zajímal, jak to vypadá s managementem u zahraničních klubů působících v tamních nejvyšších soutěžích, tak se mi podařilo zjistit následující.

Ve slovenských klubech je situace obdobná jako u nás. Konzultoval jsem to s hráči klubu (HC Skalica), kteří mi to potvrdili.

Rozdílná situace panuje například v německých klubech. V Německu je ekonomika sportovních klubů jiná. Kluby jsou schopny ze svých příjmů pokrýt výdaje ze 60 % - 70% a to přesto, že hokej není v této zemi tolik populární jako v ČR. Tyto informace jsem získal od hráčů, kteří v Německu dlouhodobě působili nebo ještě působí (Berlin HC, Hannoveru HC).

## **5.2. Budoucnost plzeňského hokeje**

Na závěr bakalářské práce jsem se ještě zaměřil na získání informací o nákladech na hokej v žákovských kategoriích. Tyto další dílčí data jsem získal od vedoucích jednotlivých tříd a od rodičů či samotných hráčů formou dotazníků. Z každého družstva jsem oslovil 10 respondentů a následně jsem tyto data zpracoval do bakalářské práci v kapitole 3.7.

Ze zjištěných údajů je patrné, že rostou výdaje nejen na profesionální hokej ale také u těch nejmenších. Z dotazníků jasně vyplývá, že s rostoucí profesionalitou roste i cena za výzbroj, výstroj i další výdaje. Proto je snaha najít co nejvíce různých příjmů, které by pomohly spolufinancovat a nemuseli to platit rodiče v plné výši.

Kromě již zmíněných pravidelných přispěvovatelů jako je MŠMT nebo PSU, se snaží finančně vypomoci i někteří rodiče formou darů. Aktivnější vedoucí sportovních tříd oslovují zástupce různých firem. V poslední době se také nabízí možnost získat peníze z fondů Evropské unie, kde se připravuje projekt „Sport pro každého“. Tyto finance by měly zajistit, že by se mládežnickému hokeji (především jednotlivým sportovním třídám) pomáhalo financovat výzbroj i výstroj, kterou si nyní musí hradit hráč z vlastních prostředků. Velmi vysoké částky v dnešní době mnoho rodičů a potažmo i hráčů odrazuje (viz kap. 3.7.)

Proto asi mnoho mladých hokejistů potěšila zpráva, že na konci letošní sezóny se podařilo HC Plzni podepsat velmi zajímavou deklaraci, která by mohla mnoha začínajícím hokejistům vypomoci. Jedná se o deklaraci, kterou podepsali zástupci Plzeňského kraje pro oblast školství, mládeže a sportu (J. Struček), generální manažer HC Plzeň 1929 s.r.o. (M. Straka) a prezident Občanského sdružení mládeže HC Plzeň 1929 (T. Tesař) o spolupráci mezi Plzeňským krajem a hokejovým klubem. Cílem deklarace je vzájemná spolupráce smluvních

stran na podpoře kvalitní výchovy, materiálního zabezpečení a současně zlepšení tréninkových podmínek mládežnických družstev HC Plzeň 1929. Plzeňský kraj na tyto účely poskytne HC Plzeň 1929 finanční dotaci ve výši 3 000 000,-Kč. Hockey Club Plzeň 1929 díky nově podepsané smlouvě jmenuje Plzeňský kraj generálním partnerem mládežnických družstev na příští sezónu.

### **5.3. Návrhy a doporučení**

V této kapitole věnované návrhům a doporučením, bych se znova zmínil o stálém nedostatku financí na mládežnický hokej. Proto bych klubu doporučil přijmout zaměstnance, nebo přidělit některému ze stávajících zaměstnanců občanského sdružení HC Plzeň 1929, agendu týkající se získávání dotací na mládežnický hokej. Tento zaměstnanec by měl za úkol neustále pátrat po různých státních i soukromých institucích a sledovat, jestli vypisování nejrozličnějších programů a grantů na podporu sportovní mládeže.

V dnešní době je tento způsob získávání financí jeden u hlavních možných způsobů, jak získat finance nejen v české republice, ale také ze zdrojů Evropské unie. Evropská unie věnuje nemalé částky na podporu sportu. Je tedy nutné, aby pověřená osoba na získávání grantů a dotací, ovládala anglický jazyk a dokázala se orientovat v řadě předpisů a dokumentů, které získávání financí touto cestou souvisejí.

## 6. Závěr

Problematika financování a vedení managementu ve sportovních klubech je v posledních letech velmi důležitým tématem. Do sportu začala proudit poměrně velká spousta financí. Sport se stal důležitou součástí životního stylu, u více než poloviny populace, nejen u nás ale i ve světě. Skoro každý z nás nějaký sport provozuje na jakékoliv úrovni nebo ho pasivně navštěvuje jako divák v halách a stadionech či sleduje v médiích. Na tuto skutečnost pohotově zareagovala řada firem, které vytušily příležitost se zviditelnit formou sponzoringu a reklamy, a začaly se ve sportu angažovat. Částky se brzo, zejména u profesionálních klubů, vyšplhaly na vysoké hodnoty. Tato skutečnost již začala vyžadovat kvalifikovanou osobu, která bude umět s financemi správně hospodařit ku prospěchu obou stran. Tak vznikl ve zkratce specializované odvětví managementu tzv. sportovní management. Dochází zde k propojení tělesné výchovy a sportu s problematikou ekonomickou a legislativně právní.

V této bakalářské práci jsem si zvolil poukázat na řízení managementu v hokejovém klubu HC Plzeň 1929 a dle mého názoru se mi podařilo je naplnit. Vytvořil jsem si představu o fungování managementu v profesionálních klubu u nás. Ve své práci jsem se především věnoval příjmům a výdajům souvisejících s provozem klubu.

Přesto, že je klub rozdělen na obchodní společnost a společnost s ručením omezeným, tak v konečném efektu obě tyto společnosti vystupují i fungují jednotně a neustále spolupracují. Bohužel se tato spolupráce nedá vyčíslit finanční částkou, abychom si ji mohli představit. Po porovnání společných příjmů a výdajů můžeme říct, že klub HC Plzeň si vede poměrně dobře. Hlavní podíl na tom má působení „A“ týmu na špici české extraligové soutěže, což sebou nese nejen velkou zodpovědnost ale také jisté příjmy

I když se plzeňský klub pohybuje v kladných číslech, tak přesto neustále bojuje s rostoucími provozními výdaji. Velikost těchto výdajů je spojen s rostoucími cenami všech produktů (cen elektřiny, vody, různé poplatky apod.) jako u ostatních organizací. Na tento neustálý trend, spojený se státní ekonomikou, musí klub rychle reagovat a na tyto stoupající náklady hledat dostatečné finance.

V mládežnických kategoriích na to do jisté míry reagují organizace podporující mládežnický hokej navýšením příspěvků i když to není dostačující. Rostoucí výdaje na „A“ tým se snaží klub zabezpečit dostatečným počtem sponzorů nebo sestavením hracího kádru bud se svých mládežnických svěřenců či nákupem nových hráčů odpovídajících schopností za přiměřené částky.

Nutno je zde také zmínit spolupráci klubu s městem Plzeň a Plzeňským krajem, kteří slíbili finanční výpomoc na podporu kvalitní výchovy, materiálního zabezpečení a současně zlepšení tréninkových podmínek mládežnických družstev.

Na závěr mohu hodnotit vedení hokejového klubu HC Plzeň na velmi vysoké úrovni. A mohu jen popřát at', se příští sezóna vyvede minimálně tak jako ta letošní, jak po stránce herní tak i po stránce financí.



## Seznam použité literatury

1. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 1.vyd. Praha: East West Publishing Company, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5,
2. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management v tělesné výchově a sportu*. (vybrané kapitoly). Praha: karolinum, 2000. 51 s. ISBN 80-7184-066-1
3. DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1.vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 2002. 121 s. ISBN 80-248-0130-2,
4. DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1.vyd.Ostrava: VŠB - TUO, 2005. 84 s. ISBN 80-248-0827-7,
5. NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu“ vybrané kapitoly* 2.vyd. Praha: Oeconomica nakladatelství, 2009. 119 s. ISBN 978-80-245-1521-2,
6. PROCHOVNÍK, Š., *Metody a techniky sociologického výzkumu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB Ostrava, 1991, ISBN 80-7078-094-0
7. STUBBS, R., *Kniha sportů: sporty, pravidla, taktika, technika*, 1. vyd. Praha: Knižní klub, 2009, 448 s, ISBN 978-80-242-2558-6
8. *Historie klubu ve zkratce* [online].c 2003, poslední revize není uvedena [cit. 2010-04-15], <http://www.hcplzen.cz/zobraz.asp?t=historie-klubu>
9. *Ekonomické dokumenty* [online].c 2008, poslední revize není uvedena [cit. 2010-04-15], <http://www.cstv.cz/ekonomicke.htm>
10. *Obchodní zákoník* [online].c 1991, poslední revize není uvedena [cit. 2010-04-10], <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak>
11. *Státní podpora sportu pro rok 2009* [online]. c 2006, poslední revize 31.července 2008 [cit. 2010-04-20], <http://www.msmt.cz/sport/statni-podpora-sportu-pro-rok-2009-x>
12. *Škoda Holding je hlavním sponzorem hokeje v Plzni* [online].c 2010. poslední revize 7.1.2010 [cit. 2010-04-20], <http://www.financninoviny.cz/zajimavosti/zpravy/skoda-holding-je-hlavnim-sponzorem-hokeje-v-plzni/417391>
13. *Zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů* [online].c 1990, poslední revize 2002 [cit. 2010-04-10], <http://www.pravnik.cz/uplna-zneni/uz-86.html>

## Seznam zkratek

HC – hokejový klub

HC Plzeň 1929 - Hockey Club Plzeň 1929

HC Plzeň 1929 s.r.o. – HC Plzeň společnost s ručením omezeným

HC Plzeň 1929 o.s. – HC Plzeň občanské sdružení

ČSTV - Českého svazu tělesné výchovy

ČSS - Česká sportovní společnost

SCM - Sportovní centrum mládeže

MV ČR – Ministerstvo vnitra České republiky

ČEZ – akciová společnost na výrobu a prodej elektřiny

Play off – je specifická část herního systému, která rozhoduje o celkovém vítězi dané soutěže

MŠMT – - Ministerstvo školství a mládeže a tělovýchovy

PSU - Plzeňská sportovní unie

ČSLH – Český svaz ledního hokeje

OSVČ - osoby samostatně výdělečně činné

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne: 3.května 2010

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Za humny 137, Nový Jičín, 741 01

## **Přílohy**

### Seznam příloh :

- Příloha č. 1 : Přestupní tabulky a koeficienty hráčů
- Příloha č. 2 : Ceny permanentek a vstupenek pro sezónu 2009/10
- Příloha č. 3 : Seznam propagačních produktů z Fanshopu
- Příloha č. 4 : Dotazník ke zjištění finančního zatížení u mládežnických hráčů  
z vlastních zdrojů.
- Příloha č. 5 : Seznam oficiálních partnerů
- Příloha č. 6 : Schéma hokejové plochy v play off 2009/10